إدارة



الدكتور عبدالله حسن عواد

Change

الجنادرية للنشر والتوزيع
ALJANADRIA

ادارة التغيير

الدكتور عبدالـلـه حسن عواد

الطبعة الأولى 2018



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

2017/10/8540

إسم الكتاب: إدارة التغيير

إسم المؤلف: عبدالـله حسن عواد

الواصفات: /الادارة // التغيير/



الأردن- عمان

جوال: 962796296514

تلفاكـــــــس: 96264778770

E-mail: dar_janadria@yahoo.com

المقدمة

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة.

والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

ومؤسسات الاتصالات مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها، والأكثر من ذلك فأنها تولد تغيرات في البيئة المحيطة عن طريق تطوير وتقديم منتجات جديدة، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع من قبل مستخدمي الخدمات، وبهذه الطريقة فانها تعمل على تغيير البيئات الوطنية والعالمية.

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم.. عالم المتغيرات السريعة الإيقاع، عالم تحريك الثوابت وانهيارها وتفجر الأزمات العنيفة، عالم تيارات الحرية وحقوق الإنسان وسقوط الديكتاتورية وجلادي البشر، عالم التغيير الدائم المستمر عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته. وعندما نتحدث عن التغيير نعني التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية وفوق كل هذا الإنسانية أولا وأخيرا فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أن الإنسان أداة ووسيلة وغاية وهدف في الوقت ذاته وعلى نفس الأولوية،

فعلى الجميع أن يتغيّر ويغيّر مـن أسـاليبه وأفكـاره، ابتـداءً مـن الـدول وأنظمـة الحكم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة في البيت والأسرة، ولعـلّ قوله سبحانه: (إن اللـه لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) يشير إلى بعض ذلك؛ فليس الجيـل الـسابق نفـس الحـالي ولا الأبنـاء اليـوم نمـاذج مكـرّرة لأبنـاء الأمـس، كـما إن ثقافـة الغـد ليـست تكـراراً لثقافـة اليـوم.. فلكـلّ جيـل أفكـار وطموحات وهموم قد تتفق معها الأجيال الأخرى وقد تختلف. وقد ورد عن أمير المؤمنين عمر رضي اللـه عنه: (لاتُقسروا أولادكم عـلى آدابكـم، فـإنهم مخلوقـون لزمان غـير زمـانكم)، فـإذا لم نبـدأ بتغيـير أوضـاعنا وتطويرهـا بحريّـة وعقلانيـة وتوجيه، فإنه سيُفرض علينا التغيير، وربما في أشكال غير محمودة العواقب.

المؤلف

الفصل الأول

1

ماهية التغيير وإدارتة

ماهية التغيير و إدارة التغيير

۞ مفهوم التغيير :

- مفهوم التغيير : أي غيّر الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.
- يعرف التغيير بأنه : عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- عرف Frensh التغيير بأنه : جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.
- عرف Bennis التغيير بأنه : الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

۞ مفهوم التغيير التنظيمي :

- التغيير التنظيمي : هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- التغيير التنظيمي : هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

۞ مفهوم إدارة التغيير :

- عرف Recardo ادارة التغيير بانه : عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن : الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- ادارة التغيير هي : سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.
- يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها : الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات

والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهـداف المنظمـة بوضـع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

- عـرف بنـيس bennisادارة التغيـير بأنهـا : عمليـة تـستهدف تغيـير الافكـار والاتجاهـات والقـيم والهياكـل التنظيميـة لتتناسـب مـع الاحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

- ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضـمن خطـة محكمـة لفـترة معينـة يـتم تنفيـذها بدقـة وتنـسيق مـدروس، للوصـول الى الاهداف المنـشودة للتغيـير، مـن خـلال التوظيـف العلمـي الـسليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

۞ اهداف التغيير :

1. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
2. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
3. مساعدة الأفراد عـلى تـشخيص مـشكلاتهم وتحفيـزهم لأحـداث التغيـير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
5. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.

7. تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
8. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

❖ خصائص التغيير :

1. التغيير امر حتمي لا مفر منه.
2. التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
3. التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
4. التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

❖ حتمية التغيير في المنظمات :

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له، ومن اهم تلك الثورات ما يلي :

1. ثورة المعرفة والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلا 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهرا.
2. ثورة الاقتصاد : والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
3. الثورة التكنولوجية : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
4. ثورة العولمة : التي ادت الى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
5. الثورة البيئية : المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

❂ اسباب التغيير في المنظمة :

أ) الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة من أهمها :

1. الاسباب الاقتصادية : العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتـصادية، التحـول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتـصاد الـسوق، ازديـاد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.
2. الاسباب التكنولوجية: تطـور تكنولوجيـا المعلومـات والاتـصال، والتحـول التكنولوجيا فائقة الدقة.
3. الاسباب الاجتماعية : النزاعات، الآفات الاجتماعية.

ب) الاسباب الخاصـة للتغيـير والمـؤثرة عـلى تنافـسية مـنظمات الاعـمال مـن أهمها :

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
2. الطمـوح بالوصـول الى وضـع افـضل يحقـق اهـداف المنظمـة والأفـراد العاملين فيها.
3. تحسين جودة المنتجـات او الخـدمات بمـا يتوافـق مـع المعـايير العالميـة، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.
4. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم.
5. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
6. الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود.

7. زيادة قيمة المنظمة في السوق.

8. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج.

ج) أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفعه نحوه وهي :

1 -الازمة : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير.

2 -الرؤية : ممثلة في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير.

3 -الفرصة : ذلك ان التنبؤ بان التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعا افضل.

4 -التهديد : التي سيؤثر سلبا على المنظمة، الامر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة.

❖ مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة :

1. انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة.
2. انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.
3. كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.
4. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة.
5. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.

6. كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية.
7. التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعة.
8. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.
9. الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين.
10. الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية.

❖ اهمية التغيير :

1. اهميـة التغيـير للمـوظفين : الابـداع، التطـوير، الثقـة بـالنفس، تحقيـق الاهداف.
2. اهمية التغيير بالنسبة للعملاء : جودة السلع و الخـدمات، اسـعار اقـل، اشباع اكبر.
3. اهميـة التغيـير بالنـسبة للمـنظمات : تحقيـق الاهـداف بالفاعليـة وبكفـاءة، خدمـة العمـلاء، جـودة الاداء، تحقيـق اهـداف اصـحاب المصلحة.

❖ مبادئ التغيير :

اقترح Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة عـلى التعامـل مع التغيير بكفاءة :

1- مبدأ السلطة من جانب واحد : يقترح المسئولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:

- اسلوب المرسوم والقرار.
- اسلوب الاحلال او التبديل.
- اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

2- مبدأ مشاركة المرؤوسين : لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية:

- اسلوب القرارات الجماعية.
- اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.

3- مبدأ التفويض : أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما :

- اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.
- اسلوب التدريب الجماعي.

❖ خصائص ادارة التغيير :

1 -الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2 -الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمـة، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3 -التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بـين عمليـة التغيـير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4 -الفعالية : يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، اي أن تملك القدرة على الحركـة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير عـلى الآخـرين، وتوجيـه قـوى الفعـل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5 -المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والـسبيل الوحيـد لتحقيـق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مـع قـادة التغيير.

6 -الشرعية: يجب ان يـتم التغيـير في إطـار الـشرعية القانونيـة والأخلاقيـة في ان واحد.

7 -الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة مـا هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8 -الرشادة : يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائـد، فلـيس مـن المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع.

9 -القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

انواع وعناصر التغيير

- اولا : انواع التغيير الرئيسية :

1. التغيير ألاستراتيجي :

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- اشار كل Nadler Kotter & الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

2- التغيير الوظيفي

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد.
- يجب على القادة والجهات الادارية والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

3- التغيير التطويري

- هو ابسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

1. لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
2. يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

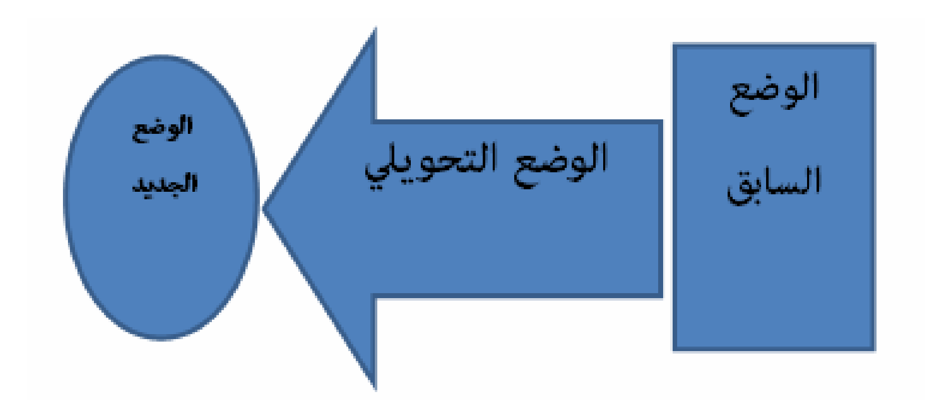
- يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل.
- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.

- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

4- التغيير التحويلي

- يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.
- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

1. اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
2. عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
3. تقديم منتجات او خدمات جديدة.



ثانياً : انواع التغيير الاخرى :

1- التغيير حسب التخطيط :

- التغيير المخطط : هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.
- التغيير غير المخطط او العشوائي : هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

2- التغيير حسب الشمولية :

- التغيير الشامل : هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.
- التغيير الجزئي : هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلا تغيير الالات او الاجهزة يتطلب تغيير في عمليات الانتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

- التغيير الداخلي : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي الى احداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات.

- التغيير الخارجي : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة.

4- التغيير حسب الحالة :

- التغيير المادي والتكنولوجي : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات.

- التغيير المعنوي : مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

5- التغيير حسب مستويات التغيير

- التغيير على مستوى المنظمة.

- التغيير على مستوى اسلوب العمل.

- التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

- التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.

6- التغيير حسب السرعة

- التغيير السريع.

- التغيير التدريجي.

ثالثا : عناصر التغيير :

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:

1. الموضوع: الذي يتناوله التغيير.
2. المغير :الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير.
3. المحايد: الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.
4. المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها او تأخيرها او تشويهها.
5. مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

❖ رابعا : انماط الطرف المغير :

1. المغير المتأمل : الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصغاء، ومشاركة الافكار مع الاخرين، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير.
2. المغير العقلاني : يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، و يلزمه معرفة كيف يفكر الاخرون ليحلل اراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة، ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الاشياء.
3. المغير المنفذ : يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الاشياء.

4. المغير المادي : عادة يبحث عن الامكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

مجالات التغيير

❖ اولا : مجالات التغيير :

أ - المجال التكنولوجي

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والاتمة.
- لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية.
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

ب - المجال التنظيمي

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

ج - المجال الانساني

- يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الافراد على:

✓ تغيير قدرة الفرد : التي تشير الى الامكانات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.

✓ تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

د- مجال طرق العمل :

يتضمن هذا المجال :

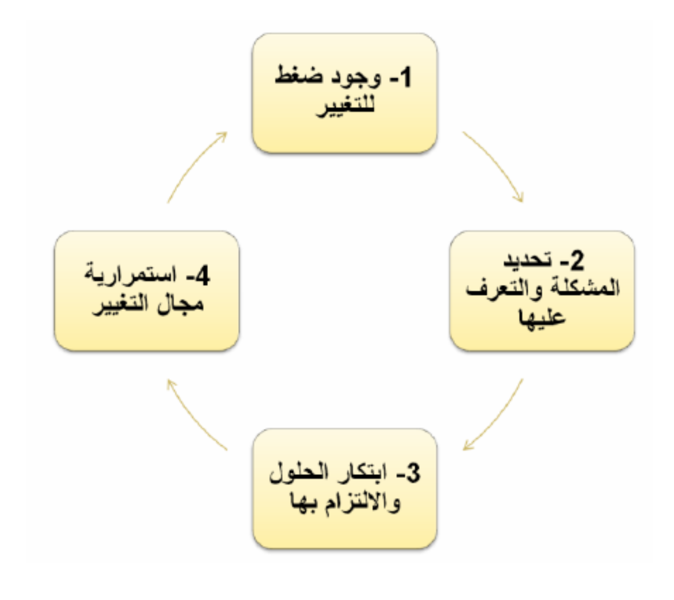
-تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية اوكليهما.

-طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

شكل التغييرات

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الاولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية /احداث وحدات جديدة /دمج وحدات قائمة
الانساني	الاختيار /التدريب/ تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الانشطة والأعمال	احداث انشطة جديدة / الغاء انشطة / دمج انشطة
السياسات	الغاء سياسة / تعديل سياسة /اضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق /تعديل الطرق /ادخال طرق جديدة

ثانياً : الخطوات الادارية لتحديد مجال التغيير



❖ ثالثاً : العناصر المساعدة على التغيير :

1. تحديد الهدف من التغيير.
2. التجديد المستمر للتنظيم.
3. الاهتمام بالبعد الانساني.
4. استخدام مفهوم النظم.
5. تبني استراتيجيات التطوير.
6. الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة.

❖ رابعاً : اسس التغيير الايجابي :

1. ان تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وان تنفذ بشكل جيد.
2. ان يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة.
3. ان يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم.
4. ان يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم.
5. ان يزيل الضغط والاختلال الموجود ويعالج السلبيات.
6. ان يكسب الادارة مهارات جديدة تساعدها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

❖ خامساً : مداخل التغيير :

1. عدم قبول الوضع الحالي.
2. التخلي عن الوضع الحالي الواقعي.
3. العمل على احياء المنظمة.
4. الصحوة واليقظة والتنبيه.
5. التقدم نحو التغيير.

القوى الدافعة للتغيير

❖ اولا : القوى الداخلية :

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة، وتفرض على الادارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف. كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير او شكلا من أشكال رد الفعل.

- وعي وإدراك المديرون للتغيير : يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، خاصة وان الادارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي الى احداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على ادارة المنظمات.
- زيادة طموحات وحاجات الافراد : مما يدفع بالإدارة الى تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل.
- نمو المنظمة وتطورها : تلجأ المنظمة الى تغيير اهدافها واستراتيجياتها واساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي او الخارجي للمنظمة.
- الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة.
- الرغبة في تكامل المنظمة: قد يصبح التكامل بين اقسام المنظمة هدف اساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الاداري بين مختلف الاقسام محل التعاون والتنسيق المستمر.

- التغيير في الادارة العليا: قد يؤدي تغيير الادارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسية تمس الجوانب المادية والانسانية والفنية.

- وجود مؤشرات عل مشاكل داخلية بالمنظمة :

✓ انخفاض الانتاجية.

✓ انخفاض اداء الموظفين.

✓ الانخفاض الحاد في الحصة السوقية.

✓ تسيب العاملين.

۞ ثانياً : قوى التغيير الخارجية :

❖ القيم الحديثة في الادارة : من اهم تلك القيم والمعايير :

✓ ارضاء العميل اولا وثانيا وابدا.

✓ ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية

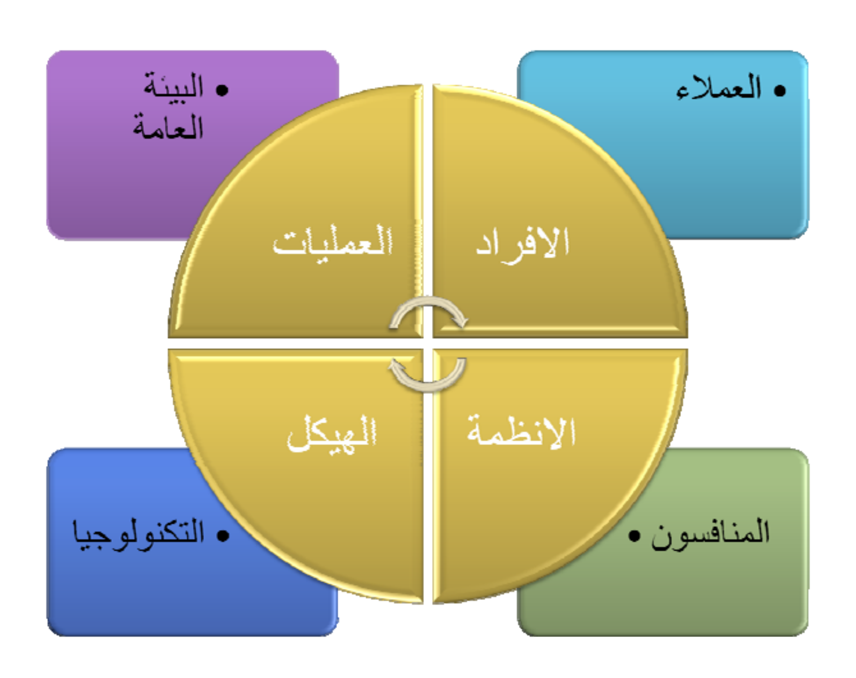
✓ الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.

✓ الانتاج في اقل وقت.

✓ التركيز على الانشطة الانتاجية المباشرة وترك الانشطة غير المباشرة للغير.

- ✓ الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
- ✓ الاتجاه للمستقبل هو الهدف من لتغيير.
- ✓ تشجيع الابتكار والابداع
- ✓ استثمار نظم المعلومات والاتصال.
- ✓ الاهتمام بالطاقات البشرية
- ✓ الاهتمام بالقيادة التحويلية.

البيئة	طبيعة التغيرات
البيئة الاجتماعية	-تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. -تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. -النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات، المنتجات..).
البيئة الاقتصادية	-تغيير اذواق العملاء -نمو الاعمال -تغير الاسعار
البيئة التكنولوجية	-تطور وسائل الانتاج -انفجار المعلومات
البيئة القانونية	-تغيير الانظمة والقوانين وطنيا او اقليميا او دوليا


البيئة العامة
العملاء
العمليات
الافراد
الهيكل
الانظمة
التكنولوجيا
المنافسون

الفصل الثاني

2

مراحل ادارة التغيير ونماذجها

مراحل عملية التغيير

المرحلة الاولى : تشخيص مشكلات المنظمة :

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الافراد...
- يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة الى التغيير :

- يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل:
  - ✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
  - ✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.
  - ✓ وجود فجوة بين الاداء الفعلي والأداء المرغوب.
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

- يتم خلا هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.

- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :

✓ ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.

✓ ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.

✓ ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.

✓ ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

- يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة أهمها:

✓ ما هي اهداف المنظمة ؟

✓ ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟

✓ ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟

- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير.

- اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

- خلال هذه المرحلة يتم:

✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.

✓ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.

✓ تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.

✓ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الافراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.

- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعة للتغيير.

- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

نماذج ادارة التغيير

❖ نماذج ادارة التغيير

عملية ادارة التغيير عمليّة معقدة تسْعى إلى تحْسين بيئة العمل داخل المنظمة، و لا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صورا مختلفة لمراحل ادارة التغيير.

أولاً : نموذج كوتر KOTTER :

يرى جُون كُوتر الأستاذ في كلية هارْفارد لإدارة الأعمال والمُتخصّص في مَجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمْر مُهم ففي غياب الإدارة الرّشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السّيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

1. ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير : يرى كُوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنّه يعزّز من المصداقيّة والثقة لدَى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جَديد.

2. بناء تحـالف لقيـادة مـساعي التغيـير: عمليّـة التغيـير تـستلزم انـشاء تحـالف قـوي مـن العـاملين يتولـون قيـادة مهـام التغيـير وتوجيهـه في مراحلـه المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف :

- ✓ اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.
- ✓ توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.
- ✓ الاشتراك في الهدف من التغيير.

3. تطوير رؤية واستراتيجية : حسب كوتر تعتبر الرّؤية مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:

- ✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذى يقود إليه التغيير.
- ✓ الرّؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليـست بالـضّرورة في مـصلحتهم في الأجـل القصير.
- ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

4. توصيل رؤية التغيير : يجب على القائد اسـتخدام الوسـائل الـضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصـيل رؤيـة التغيير يقترح كوتر :

- ✓ اسـتخدام اللّغـة المعـبّرة والعبـارات الواضـحة و توضـيح الأمـور بكـلّ صَراحة.

- ✓ الاكثـار مـن وسـائل توزيـع البيانـات في الاجتماعـات والمحادثـات غـير الرسمية.
- ✓ تكرار الرّسالة لزيادة حشد فريــق التغيير.
- ✓ ضرْب المثال والقدوة من طرف القائد.

5. تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم عـلى التحـرك والعمـل : يـرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميـع الاطـراف، ولإشراك كافـة الافراد في عمليّة التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

- ✓ الانطلاق من الرّؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.
- ✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرّؤية.
- ✓ إتاحة التدريب الكافي للأفرادِ للتخلص من عَاداتهم القديمَة.
- ✓ الموازنة والتّنسيق بين أنظمة المعلومات و نُظم العاملين.
- ✓ فتح باب المناقشات الصّريحة التّي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.

6. تَحقيق بعض المكاسب على المـدى القـصير: للتأكيـد عـلى ان عمليـة التغيير تحقـق اهـدافها، يجـب وضـع مكاسـب ملموسـة تــزرع الثقـة في نفـس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:

- ✓ ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.
- ✓ ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.

- ✓ ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

- ○ يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :

- ✓ توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
- ✓ التدليل على نجاح الرّؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع.
- ✓ التقليل من مقاومة التغيير.
- ✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.
- ✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشَكل فعالّ

7. تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صّلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال الانجازات المحققة حتى لا يتولّد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

8. تَثبيت التغيير في ثقافة المُنظمة: إنّ حِفاظ المنظمة على مكاسِب التغيير يعد تأسِيس لثقافة جَديدة ولأنماط سّلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

-لترسيخ تلك الثقافة بشكلٍ دائـم وَضـع كـوتر مجـموعة مـن الأسـُس أهمها:

- ✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نّهاية التغيير.
- ✓ الاستعداد التامّ لمُناقشة كافة القضايا التنظيم.
- ✓ إمكانية تغيير بعْض العَناصِر المُهمّة داخِل المُنظمة.
- ✓ ربط ترْقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

ثانياً : نموذج لوين LOWIN :

حسب لوين فإن التغيير المخطط والواعي ي يتضمن المراحل التالية :

1. مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعـة وإلغـاء القـيم والعـادات والـسلوكيات الحالية للأفراد بما يـسمح بإيجـاد شـعور بالحاجـة لـشيء جديـد، وبالتـالي ايجـاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة.

2. مرحلة ادارة التغيير: في هذه المرحلة يـتعلم الفـرد افكـار وأسـاليب ومهـارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديـدا او يـؤدي عملـه بطـرق جديـدة، مـما يعنـي تعديل فعلي في الواجبات او الاداء والتقنيات او الهيكل التنظيمي.

- يحـــذر لـــوين مـــن التـــسرع في هـــذه المرحلـــة مـــما يـــؤدي الى الفـــشل بـــسبب عـــدم شـــعور الاطـــراف

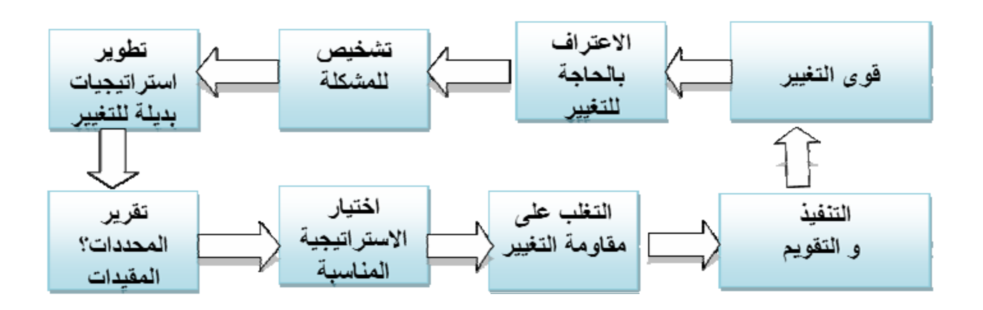
بالحاجـة الى التغيـير وبالتـالي يكـون رد فعلهـم مقاومـة للتغيير.

3. مرحلي الاستقرار وإعادة التجميد : يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم سلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره.

كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي :

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة.
2. استشارة خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها.
4. تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.
5. وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.
6. احداث التغيير المتفق عليه.
7. تقويم النتائج.

ثالثاً : نموذج افانوفيتش IVANCEVICH :


قوى التغيير
الاعتراف بالحاجة للتغيير
تشخيص للمشكلة
تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير
تقرير المحددات؟ المقيدات
اختيار الاستراتيجية المناسبة
التغلب على مقاومة التغيير
التنفيذ و التقويم

الفصل الثالث

3

استراتيجيات التغيير

استراتيجيات التغيير

يجب على ادارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة، واقتراح البرامج المناسبة.

اولاً : استراتيجيات التغيير :

أ. استراتيجية القوة القسرية :

- وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.
- يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما :
  - الاسلوب الاول : استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات.
  - الاسلوب الثاني : اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.
- تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لا نها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

ب. استراتيجية العقلانية الميدانية :

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

ج. استراتيجية التثقيف والتوعية :

- تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.
- ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، مما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

ثانيا : استراتيجيات التغيير المتدرج :

- تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديد منها :

- ✓ مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.
- ✓ ثقافة المنظمة.

- ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية :

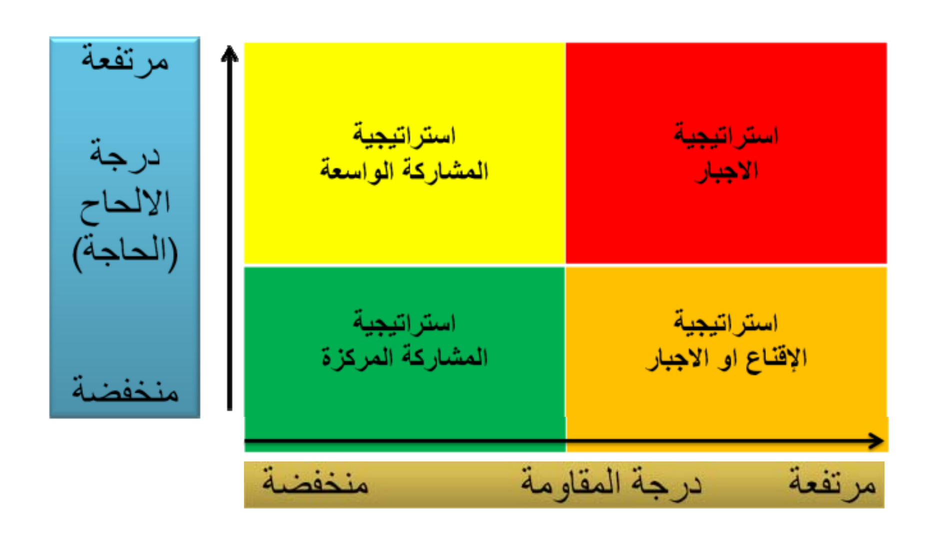
1. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.

   - تقوم هذ الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.
   - تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

2. استراتيجية المشاركة المركزة : تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.

3. استراتيجية الاقناع : تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الالحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة.

4. استراتيجية الاجبار : تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا.



ثالثا : استراتيجية التغيير البنيوي :

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنيوي، الذي قد يهدد امـن العاملين او يفقدهم وظائفهم، ولنجـاح هـذا التغيـير يمكـن اتبـاع الاسـتراتيجيات التالية :

1. استراتيجية البراعة القيادية : تستخدم عندما تكون لا تكـون المنظمـة في ازمة، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر احد الافـراد القيـاديين الـذي يتمتـع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العـاملين الى طـرح فكـرة التغيـير، والتـي تتبـع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب.

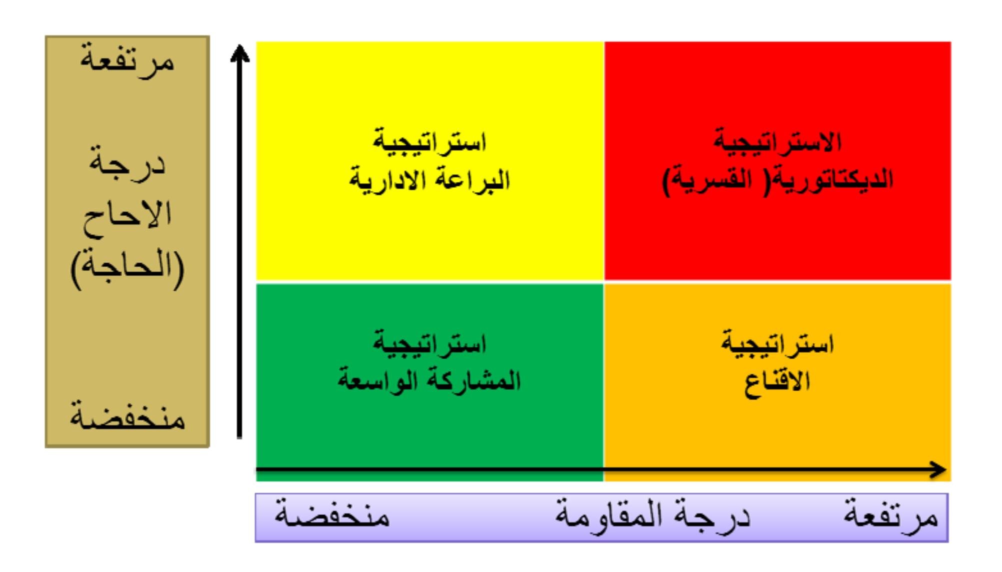
2. استراتيجية الاقناع : تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة، مـع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولابـد مـن القيـام بعمـل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعمـد القـائم بـالتغيير الى غـرس الثقـة والامـل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.

3. استراتيجية الالـزام : تـستخدم عنـدما لا تكـون المنظمـة في ازمـة مـع وجود مقومة مرتفعة التغيير، حيث يوصي بإتبـاع اسـلوب الاجبـار بـسبب نقـص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

- يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بـين العـاملين مـما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية.

4. الاستراتيجية الديكتاتورية : تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة.

- استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين



مقاومة التغيير

- تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الافراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها.
- اكثر شيء يجب ان ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الافراد وجماعات العمل في المنظمة.
- غالبا ما يتصرف الافراد بوحي الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية.
- تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد اسبابها وكيفية التغلب عليها من الامور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير.

1- مفهوم مقاومة التغيير

- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.
- قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.

- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية :

- ✓ العوامل النفسية: تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- ✓ العوامل الاجتماعية: تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.
- ✓ العوامل الثقافية: تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.
- ✓ العوامل التنظيمية : تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- ✓ العوامل الاقتصادية : تتركز في الراتب والمكافاءات والحوافز المادية.

2- السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

تقييم التغيير	مدى استجابة للتغيير
يرى ان التغيير ضار وهدام	يقاوم علنا دون خوف
يرى ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه	يقاوم سرا
يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له	احتمال قبوله وإجازته له
يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف	يشارك في احداثه ونجاحه

3- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

1/3 : السلوك الدفاعي العلني : يتمثل في الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.

2/3 : السلوك الدفاعي الضمني او المستتر : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.

3 /3 : الاستسلام : دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.

4- درجات مقاومة التغيير في المنظمات :

الرفض الكامل

عدم المبالات وعدم الاهتمام

الاستعداد للتفاهم والمناقشة

اختلاف الراي حول نقاط سطحية

5- ردود الافعال على التغيير :

غالبا ما ينظر الموظـف الى التغيـير مـن منظـوره الخـاص وبالقـدر الـذي يشبع حاجاته المختلفة، او ما يوجهه من مواقف جديدة، وغالبـا مـا يكـون امـام احد السلوكيات الاتية تجاه التغيير:

1- الصدمة	شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
2- عدم التصديق	الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير
3- الذنب	شعور الفرد بأنه قام بخطأ مـا يتطلـب التغيـير الـذي حدث
4- الاسقاط	قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.
5- التبرير	قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
6- التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام
7- القبول	خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

6- اسباب مقاومة التغيير :

1. التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
2. عدم وضوح اهداف التغيير.
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
4. عدم مشاركة الافراد في التغيير.

5. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
6. عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
7. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
8. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
9. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
10. السرعة الشديدة في التغيير.
11. عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
12. التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

اسباب اخرى لمقاومة التغيير :

1. انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة : التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
2. توقع الخسارة : غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تود عليهم بالضرر.

3. التخوفات الاقتصادية : هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
4. القلق الاجتماعي : التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
5. الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.

سعى العديد من البحثين في مجال ادارة التغيير الى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول (James O'Toole) اكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي:

1	عدم الاتزان	التغيير ليس حالة طبيعية
2	بلا دليل	عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا
3	الثبات	نحتاج الى قوة كبيرة لإحداث التغيير
4	الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الامور الحالية
5	عدم النضج	لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
6	الخوف	الناس تخشى المجهول

7	المصلحة الاتية	قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
8	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
9	الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
10	العبثية	تظهر لك انواع التغيير على انها مصطنعة وخادعة
11	نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير او الى ماذا نغير
12	الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، انانيون وتعوزهم صفات الايثار اللازمة للتغيير
13	الشك	نشك في نوايا قادة التغيير
14	الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج سيئة
15	الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
16	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
17	قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا
18	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
19	غشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
20	الامل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة

21	الحالة الشوفينية	نحن على صواب واللذين يريدون لنا التغيير على باطل
22	الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
23	الايديولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
24	انظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
25	التدرج	الامور لا تتغير بالوثب
26	الاصالة	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار
27	التغيير للأقلية	استفادة الاقلية من الوضع القائم اكثر مما تستفيد الاكثرية من التغيير
28	العزيمة	لا يستطيع احد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر
29	الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
30	طغيان العادة	افكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
31	الجهل الانساني	الانسان عدو ما يجهل

7- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

1. فرض التغيير على الافـراد والجماعـات: اللـذين يرونـه تهديـدا لمراكـزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم.
2. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد عـلى إثارة الشكوك في نوايـا الادارة وإبـراز الاحـتمالات الـسلبية المترتبـة عـلى التغيير.
3. تشكيل رأي جماعي ضـد التغيـير: حيـث ان المقاومـة الجماعيـة للتغيـير اقوى من مقاومة الافراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

اولاً : استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

1- استراتيجية التعليم والاتصال :

- تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته.
- تتخذ عدة اشكال كالمناقشة الفردية والعـرض للمجموعـات او مـذكرات وتقارير.

- يـتم اللجـوء إليهـا في حالـة قـصور المعلومـات المتـوفرة عـن التغيـير، أو التحليل المشوه او الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير.

- مـن ايجابياتهـا ان اقتنـاع العـاملين يـؤدي الى مـساهمة اكـبر لهـم في التغيير.

- من سلبياتها انها تستغرق وقت اطول خاصة عندما يكون عدد العـاملين المعنيين بالتغيير كبير.

2- استراتيجية المشاركة والاندماج :

- تؤكد الابحاث ان مشاركة العـاملين في بـرامج التغيـير تـؤدي الى الطاعـة والالتزام بالتنفيذ.

- تستخدم هذه الاسـتراتيجية عنـدما يكـون الافـراد العـاملين او المتـأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة.

- من ايجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير.

- من سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا.

3- استراتيجية التسهيل والدعم :

- تقـوم هـذه الاسـتراتيجية عـلى تـدريب العملـين عـلى مهـارات جديـدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.

- تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير.

- من سلبياتها أنها تتطلب وقت اطول بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة.

4- استراتيجية التفاوض والاتفاق :

- تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير.
- من ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير.
- من سلبياتها انها قد تكون مرتفعة التكلفة.

5- استراتيجية الاستقطاب :

- حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.
- من ايجابياتها انها سريعة وغير مكلفة.
- من سلبياتها انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد انه كان محل استغلال.

6- استراتيجية الاجبار الظاهر او الضمني :

- حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم، او بحرمانهم من الترقية، او الفصل او النقل.

- تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة سرعة التغيير، او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة.
- من ايجابياتها انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة.
- من سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم.

ثانياً : ايجابيات مقاومة التغيير :

غالبا ما ينظر الى مقاومة التغيير على انها سلبية، إلا ان هناك نواحي ايجابية لها وهي:

1. اجبار المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل افضل.
2. تساهم مقاومة التغيير في اظهار عدم فعالية عمليات الاتصال، وغياب النقل الجيد للمعلومات.
3. تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين الى دفع ادارة المنظمة الى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير.
4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المنظمة.

برنامج التغيير

اولا : الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال :

1. تحديد طرق واسلب التنفيذ.
2. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.
3. وضع الخطط المفصلة لتنفيذ.
4. تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم.
5. تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد.
6. صبغ خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين.
7. التأكيد من مشاركة غالبية العاملين.
8. تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.
9. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي.
10. بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

ثانيا : عوامل نجاح التغيير الفعال :

1. ان يكـون المـديرون قـدوة في ممارسـة التغيـير في مختلـف الـسلوكيات الادارية.
2. تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب.

3. ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل.
4. توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير.
5. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم.
6. التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير.
7. جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير.
8. التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

ثالثا : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

1. دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير.
2. توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية.
4. إشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
5. شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين.
6. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على للعاملين.
7. عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد.

8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

10. توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغير.

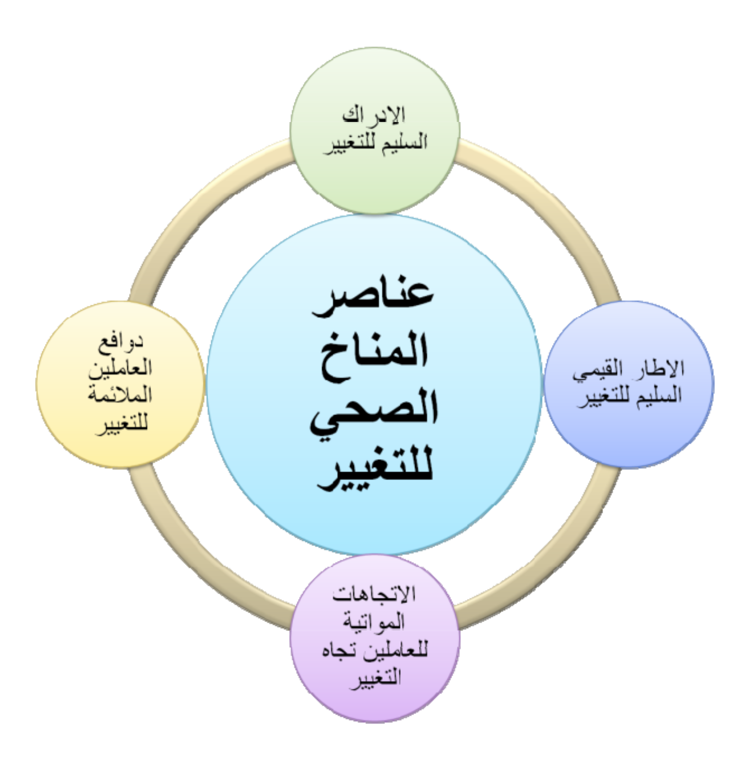
رابعا : تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

1. الادراك السليم للأحداث : يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الاحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة.

2. نشر القيم السليمة : يمكن للإدارة ان تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب.

3. تنمية الاتجاهات الملائمة : تساهم الادارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير.

4. تنمية دوافع العاملين : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الامر من الادارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



خامسا: معوقات التغيير :

- المعوقات التنظيمية: مثل تقادم السياسات الادارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الاجراءات الرقابية.
- المعوقات الفردية (السلوكية): التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية، والثقافة التنظيمية السائدة.
- المعوقات الفنية: المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة.
- المعوقات الاقتصادية: من حيث شح الموارد المتاحة، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير.

قيادة التغيير

اولا : ادوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد :

تتعدد الادوات التي تستطيع من خلالها الادارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن اهم تلك الادوات ما يلي :

1. القيادة الادارية : تعد القيادة الفعالة اهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي، إذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى اهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.

2. الاتصالات : وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك، وإنشاء التفاهم والاقتناع بالأهداف المشتركة.

3. التحفيز : تقدم الادارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على اداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الافراد وبين الحوافز المقدمة.

4. المشاركة : تقوم فكرة المشاركة على اساس مساهمة الافراد في اتخاذ قرار التغيير.

5. الادارة بالأهداف : تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على انجازها خلال فترة محددة.

6. فرق العمل : يعد اداة لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

ثانيا: خصائص قيادة التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لابـد مـن ان يتـوفر في قيـادة التغيـير خـصائص معينـة اهمها:

1. القدرة عـلى تحديـد الاهـداف والـسياسات: أي قـدرة الادارة والمنفـذين عـلى تحديد الاهداف بوضوح، بمـا يـساعدعلى توجيـه جهـود العـاملين ضـمن عمليـة التغيير.

2. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: من خـلال انتهـاج المعرفـة العلميـة في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.

3. القدرة على احداث التغيير: أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبـة عـلى احداث التغيير.

4. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب ذلك مهارات عاليـة لـدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يـتماشى مـع التغـيرات التنظيميـة او التكنولوجيـة او البشرية، بالإضافة الى القدرة على مواجهة الازمات.

5. القدرة على الحركة والابتكار: أي يجـب تـوافر المهـارات والقـدرات والدافعيـة للإبداع والابتكار لدى الافراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير.

6. القدرة عـلى التنظـيم والإبـداع والتفـويض: يجـب ان يتمتـع التنظـيم النـاجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد علة قناعة وفلسفة الادارة العليا، فالـسعي

لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة الى تفويض الصلاحيات.

7. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب ان تتوفر لدى الادارة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.

8. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر انظمة تقييم مؤسسية وفردية.

ثالثا : مبادئ قيادة التغيير :

اكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ اساسية يحتاج اليها القائد او المدير الناجح من اجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:

1. الهدف الاخلاقي : يمثل الهدف الاخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل ايجابي يؤدي الى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.

2. فهم عملية التغيير : ينبغي ان يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الاخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :

- ✓ اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة.
- ✓ تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها.
- ✓ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير.

- ✓ ان ينظر الى مقاومة التغيير كقوة ايجابية دافعة.
- ✓ الادراك ان عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- ✓ الادراك ان عملية التغيير شديدة التعقيد.

3. بناء العلاقات : اثبتت الدراسات ان العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة.

- o كلما كانت العلاقات اكثر قوة وأكثر تعاونا كلما تحسنت الامور وكانت عملية التغيير اكثر سلاسة.
- o يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات ايجابية بين جميع اطراف العمل خاصة الافراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الاراء والأفكار.

4. انشاء المعرفة ومشاركتها: يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي، حيث تتمثل اهم ادوار القائد الناجح لعملية التغيير في :

- o زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة.
- o ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الاخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات)، وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية :

- ✓ ان الافراد لن يشاركوا معرفتهم مع الاخرين ما لم يشعروا بالالتزام الاخلاقي للقيام بها.

- ✓ ان الافراد لن يشتركوا إلا إذا كانت ادارة عمليـة التغيـير تـدعم المـشاركة وتحبذها.
- ✓ ان وجود المعرفة (بيانات ومعلومـات) بـدون علاقـات تـؤدي الى تخمـة معلومات، لان تحويل المعلومات الى معرفة هو عملية اجتماعية تحتـاج الى علاقات.

5. انـشاء التماسـك : بـسبب تعـرض عمليـة التغيـير الى العديـد مـن التعقيـدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير ان تسعى الى بـذل جهـد اكبر من اجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية.

رابعاً : سمات وخصائص قائد التغيير :

1. الطاقة والنشاط.
2. الحماس.
3. التفاؤل.

المحاضرة الثالثة عشر : الثقافة التنظيمية و التغيير

اولاً : تعريف ثقافة المنظمة :

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثـة نـسبيا في ادبيـات ادارة الاعمال.

- o تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:

- ✓ مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة.
- ✓ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل اطار سلوك الافراد في المنظمة.

  ○ اهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي:

- ✓ بيئة الاعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة.
- ✓ القيادة الادارية وما تحمله من افكار وافتراضات من خلال التجربة.
- ✓ تجربة الافراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير :

- تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك بإستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة.
- كما تؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير.
- يهدف التغيير الثقافي الى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي.

ثالثاً : اليات التغيير الثقافي في المنظمة :

من اهم اليات التغيير الثقافي ما يلي:

1. التعليم والتكوين : تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين الى احداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الافراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها.

2. اللغة والاتصال : يعتبر الاتصال احد الاليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الاعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة.

- كما تعتبر اللغة من اهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الاخرى.
- يؤدي التغيير الى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.

3. المناهج : التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلا شركة TOYOTA اخترعت اسلوب الانتاج في الوقت المحدد، وشركة XEROXH ابتكرت اسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.

4. التوقع المعياري : المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدراؤها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.

رابعاً : مداخل التغيير الثقافي :

1. ادارة الجودة الشاملة : هي نظام اداري قائد على احداث تغيرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

❖ من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- ✓ دعم الادارة العليا.
- ✓ التركيز على العميل.
- ✓ التعاون وروح الفريق.
- ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب.
- ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة.
- ✓ فعالية نظام الاتصالات.

2. اعادة الهندسة : تتمثل اعادة الهندسة التنظيمية في اعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل.

- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين.

- ينتج عن ذلك تخفيض الاجراءات الادارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق، وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.

* من مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية:

- ✓ التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ اعادة تصميم العمليات.

المشاركة في التغيير

ظلت الإدارة حتى الثلث الأخير من القرن الماضي تقوم على المبادئ التقليدية لعلم الإدارة، والتي وضعها رواد المدرسة الكلاسيكية، مثل: تايلور، وفايول، وفورد، ولم تشهد هذه المبادئ مناقشة أو مزاحمة تذكر خلال الفترة الماضية، وبالتحديد منذ نهاية الستينات مع ظهور محاولات وتجارب في عدد من الشركات الصناعية الكبرى في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أصبح النظر للمرؤوسين على أنهم أدوات عمل أمرُ غير مقبول، بل إنه يجب النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم. لذا من الممكن جدًّا أن يساهموا من خلال آرائهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها الأفضل، فعملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة، بل هي عملية إنسانية أيضًا،

لذا فقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله.

كما أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد.. وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.

فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة ماري فوليت منذ سنوات عندما قالت : إن دور الأتباع يبدو في غاية الأهمية، ذلك أن الدور يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.

وفي هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على المشاركة، وجذورها التاريخية، وعوامل ظهورها، ومفهومها، وأهميتها، وغير ذلك من الجوانب الهامة ذات الصلة.

<u>البعد التاريخي لمفهوم المشاركة في الفكر الإداري:-</u>

تمثل المشاركة أحد الجذور التاريخية لمفاهيم جودة الحياة الوظيفية، ولقد ظهرت حركة المشاركة من خلال تطور الحركة العمالية، وكيف أنها كانت تواجه معارضة من المديرين في المنظمات، ولذلك تم استخدام النقابات العمالية لتقوم بالضغط على المنظمات عن طريق قيامها بالإضرابات والمفاوضات الجماعية. وقد وفرت العديد من الدول حماية لهذه النقابات، مما دفع بالكثير من المؤسسات لأن ترتاد الجهود المشتركة بين العمال والإدارة.

ولاشك أن مشاركة العمال في أمور تمسهم، يجعلهم يقبلون أنظمة التطوير التنظيمي بسهولة، بل ويشتركون في تنفيذها وإنجاحها، بل ربما يسعون في اقتراحها والسعي إلى تطويرها، طالما أنهم في الصورة، ويشتركون فيها، وينعمون بنتائجها الطيبة.

وفي هذا الجزء لابد من الإشارة إلى المدارس التي ظهرت في فترة ما بعد الثورة الصناعية؛ لتوضح على وجه الدقة تاريخ ظهور المشاركة.

1) المدرسة الكلاسيكية: وهي عبارة عن مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776م في بريطانيا، ومن أهم نظرياتها:

أ- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وقد ركز على العمل والإنتاج، وأهمل العنصر البشري.

ب- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول الذي وضع 14 مبدءًا ركز فيها على المديرين وأعمالهم التي تكون في أعلى المستويات الإدارية.

ج- النظرية البيروقراطية لماكس وبير، وقد ركز فيها على زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية.

ويؤخذ على جميع هذه النظريات إهمالها للجانب الإنساني وتعاملها مع الإنسان كآلة جامدة نتيجة لنظرتها المحدودة للعنصر البشري.

2) المدرسة السلوكية: هذه المدرسة جاءت كرد فعل على افتراضات وآراء المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة، وقد اعتمدت على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، ولم توليه الأهمية اللازمة.

وقد اعتمدت هذه المدرسة على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

1. نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية التي أجرت عددًا من الدراسات، من أهمها: تجارب هوثورن الشهيرة تحت إشراف (Elton Mayo) في مصانع (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة: وجوب استخدام الأساليب الديمقراطية، والمشاركة في المنظمة.

كما كشفت النتائج عن مجموعة من الإجراءات التي يمكن للقائد اتباعها للتخفيف من تعب وملل الفرد العامل، ومنها: السماح للمرؤوسين بالعمل في مجموعات متماسكة لا في وحدات منفصلة ومنعزلة (كنعان ب، 2007 : 192- 193).

2. (Richard Bernard): الذي رأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون، واهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم و دافعيتهم للعمل، والعمل على تلبية حاجاتهم المختلفة.

3. (Likert): وقد اهتم بالقيادة وروح الفريق على أسس الدافعية، حيث رأى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات عمل وليس إدارات وأقسام ضمن هيكل تنظيمي، ومما لاشك فيه أن المدرسة السلوكية ركزت كثيراً على العنصر البشري والجماعة.

لقد أسهم تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية في تغيير الافتراضات السلبية عن الأفراد. ونتيجة لذلك أصبحت النظرة للأفراد نظرة إيجابية وأكثر تفاؤلية حيث التركيز على ضرورة تفهم احتياجات ورغبات الأفراد والسعي لإشباعها من خلال بيئة العمل.

3) الإدارة بالأهداف: في العام 1954م نشر شيخ الإداريين (Peter Drucker) كتابه الشهير الأداء الإداري، حيث صاغ تعبير الإدارة بالأهداف، بحيث أصبح التعبير شائعًا ومتداولاً منذ ذلك الحين.

وقد اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المدير والمتقدمين على ضوء اعتبارات من أهمها:

1. مشاركة العاملين ما أمكن في صنع القرار وتنفيذه.
2. زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية.

4) نظرية الإدارة اليابانية: إن الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني قد سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة، حيث إنه في أوائل الثمانينات من هذا القرن صدر كتاب بعنوان: النظرية "Z" في الإدارة للكاتب الياباني (William Ouchi) أشار فيه إلى أهمية ثقافة المنظمة

في نجاح المنظمات اليابانية نتيجة لتكيفها مع الثقافة السائدة، وقد حدد ثماني خصائص للمقارنـة بـين نظريـة الإدارة اليابانيـة التـي أطلـق عليهـا "النظرية J" والإدارة الأمريكية التي أطلق عليهـا "اسـم النظريـة A"، ثـم اقترح نموذجًا توفيقيًّا واسماه النظرية "Z". والذي نقل من خلالـه عـددًا من خصائص الإدارة اليابانية إلى باقي مـنظمات العـالم، ولعـل مـن أهـم هذه الخصائص استخدام أسلوب (RINGI) الـذي يقـوم عـلى المـشاركة الجماعيـة في عمليـات اتخـاذ القـرارات. فعنـدما تـدرك الإدارة مـشكلة معينـة، تحيـل هـذه المـشكلة إلى أدنى الأقـسام أو الإدارات في التنظـيم الإداري والتي ستكون مـسئولة عـن تنفيـذ القـرار بالدرجـة الأولى. وقـد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية أكثر من قسم، حيـث يجتمـع المسؤولون عن التنفيذ، ثم يتخـذون قـرارًا جماعيًّـا، وذلـك بعـد النقـاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهًـا لوجـه. ومـا أن يوافـق أفـراد القـسم حتـى يـضع المـسؤول عـن القـسم خـتمًا بالموافقة، ثم ترفع إلى الإدارات في المستوى الأعلى والتي لهـا دور مبـاشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار، حيث تتم المناقشة مـرة أخـرى عـلى هـذا المستوى أيضًا، وإذا ما تمت الموافقة يقـوم المـسؤول كـذلك بوضـع خـتم آخر على القرار، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتـى يـصل القـرار إلى أعلى مـستوى إداري مـسؤول عـن تنفيـذ القـرار، وقـد يكـون مـدير المنظمة ذاته.

بينما في القرارات الروتينية، قد يكتفي بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذ المباشر فقط. وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين أفراد المنظمة.

5) <u>مدرسة مشاركة الإدارة (الإدارة بالمشاركة):</u> تتوقع هذه المدرسة أن أعضاء التنظيم سوف ينجزوا أعمالهم بكفاية عالية عند تكليفهم بذلك، وعند إعطائهم الفرصة لصنع قرارات قد تؤثر فيهم بالمنظمة، فالتركيز هنا على المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في إطار التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والإيمان هنا أن رأيين أفضل من رأي، وهكذا.

ولقد ظهرت تطبيقات عملية في العالم العربي لهذا المدخل، مثل: اشتراك العمال في الإدارة في جمهورية مصر العربية وفي بعض الدول العربية، كما هو الحال في بعض دول العالم الأوروبي الشرقي والاتحاد السوفيتي. وقد حدثت مشكلات معقدة عند تطبيق هذا المدخل لاختلاف مستوى المعرفة والثقافة وسوء فهم الهدف من عملية المشاركة.

6) <u>الإدارة على المكشوف:</u> تهتم بالعنصر الإنساني وتمكن العاملين من إحداث التغيير الضروري واتخاذ القرارات اللازمة.

<u>3-3-3 مفهوم المشاركة:-</u>

تبدو مشاركة الموظف مفهومًا واسعًا مَرِنا معقدًا ومتعدد الأبعاد (أندراوس ومعايعة، 2008 : 63)، ويمتد إلى أفق واسع من الممارسات، ويقصد به هنا

ممارسة المستخدمين للتأثير على الكيفية التي يتم فيها تنظيم وتنفيذ عملهم، أما الجوانب التي على الإدارة الاهتمام بها في مشاركة المستخدمين فهي على مستوى المساهمة، اتخاذ القرار، الاستشارة، والدعم والمساندة.

كما تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري: دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها؛ ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

وهناك تعريف آخر يرى بأن المشاركة هي اندماج الأفراد عقليًّا وعاطفيًّا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها.

ويصور لنا دافيد امري (D.Emery) مفهوم المشاركة بقوله : إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه "آمري" دور غير المديرين (non-managers role).

ويرى(Walker) : أن المشاركة تبرز عندما يساهم العاملون الموجودون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير.

ويـشير الكاتبـان (Newstrom & Davis) إلى أن المـشاركة تعنـي انغـماس involvement الأفراد ذهنيًّا وعاطفيًّا في العمل، مما يشجعهم على المـساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.

ويرى حريم أن التعريف السابق يتضمن ثلاث أفكار هي: الانغماس، والمـساهمة والمـسؤولية. فـالفرد الـذي يـشارك في صـنع القـرار يـنغمس ذاتيًّـا (Ego involvement)، فوظيفة العامل في حد ذاتها ليست مشاركة كـما يعتقـد بعـض المـديرين خطـأً... وذلـك لأن الوظيفـة هـي الخليـة التـي تـضم مجموعـة مـن الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالفرد العامـل الـذي تسند إليه الوظيفة... أما المشاركة فهـي تـدفع النـاس للإسـهام (contribution) وتتيح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكانياتهم في المبادأة والإبداعية نحـو تحقيـق أهداف المنظمة.

والفكرة الثالثة هي تشجيع العاملين على تقبل المسؤولية عن نـشاطات الجماعـة والمنظمة ككل.

ووفق حريم، فالمشاركة عملية اجتماعية يـصبح فيهـا الأفـراد منغمـسين ذاتيًّا في المنظمة، ويريدون رؤيتها ناضجة، ومع بدء الأفراد تقبـل المـسؤولية عـن أنـشطة الجماعة يشعرون بأنهم مـسؤولون عنـه، وهكـذا فالمـسؤولية تـساعد عـلى بنـاء العمل بروح الفريق الواحد، ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مـع المـدير بدلاً من العمل ضده.

والمشاركة وفق خليل هي نقيض التحيزPartiality وتقال للدلالة على فعالية الفرد، تفاعله فكريًّا ونفسيًّا ووجدانيًّا مع الجماعة، التي ينتمي إليها انتماءً طبيعيًّا أو ثقافيًّا أو اجتماعيًّا.

4-3-3 صور وأشكال المشاركة :-

يمكن أن تتم مشاركة العاملين على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية. أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وأما على مستوى الجماعة, فتتم المشاركة من خلال الأسلوب التشاوري (consultative) حيث يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة، وتقوم الجماعة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية.

ومما سبق نجد أن إستراتيجية المشاركة تتخذ إحدى صورتين:

<u>الصورة الأولى</u>: أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

<u>الصورة الثانية</u>: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقًا، حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير.

تشخيص العوامل المؤثرة على المشاركة :-

إن اختيار أسلوب معين من أساليب المشاركة المشار إليها يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية، مثل: مستوى جودة المشاركة، ومستوى خبرة المدير، وكذلك المرؤوسين، وأهمية التزام المرؤوسين بعملية صناعة، واتخاذ القرار.

ويمكن للمدير تحديد مستوى المشاركة بطرح التساؤلات التالية.

1- مدى أهمية القرار: إلى أي مدى يعتبر هذا القرار مهمًّا للمشروع، أو المنظمة؟ إذا كان القرار استراتيجيًّا ومهمًّا يتدخل المدير بفاعلية كبيرة.

2- أهمية الالتزام: إلى أي درجة يكون التزام المرؤوسين بالقرار مهمًّا ؟ إذا كان التنفيذ يتطلب التزامًا عاليًا بالمشاركة من قبل المرؤوسين، فإن المدير يجب أن يزج بالمرؤوسين في عملية صنع القرار.

3- خبرة المدير: ما مستوى خبرة المدير وما مدى علاقتها بالمشكلة المطروحة ؟ إذا لم تكن لدى المدير خبرة عالية وقدرة ومعلومات كافية ومعرفة فعلية، يسمح بمشاركة أكبر من المرؤوسين لتعويض هذا النقص.

4- احتمال الالتزام من جانب المرؤوسين أو عدم التزامهم بالقرار إذا ما اتخذ القرار بمفرده في حال كون المرؤوسين لا يتأثرون من ناحية الالتزام بالتنفيذ، سواء اتخذ القرار من قبل المدير بمفرده، أو غير ذلك، فإن مشاركتهم بصنع القرار تصبح أقل ضرورة.

5- دعم المرؤوسين للأهداف: ما مدى الدعم الذي يقدمه المرؤوسون للأهداف التي يسعى القرار للوصول إليها؟ إذا كان المرؤوسون لديهم

دعم قليل للأهداف فعلى المدير ألا يتركهم يصنعون القرار بمفردهم، ويرجع ذلك -من وجهة نظر الباحثة- إلى التأثير السلبي الذي ستتركه مشاركة مثل هؤلاء المرؤوسين على جودة القرار وكفاءته.

6- خبرة المرؤوسين: ما مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم وعلاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا كان لدى المرؤوسين خبرة عالية مرتبطة بالمشكلة المطروحة فإنه بالإمكان إعطاؤهم مسؤوليات أكبر في صناعة القرار.

7- خبرة الفريق وكفاءته: إلى أي مدى يستطيع المرؤوسون العمل كفريق، وما مدى خبرتهم ومهارتهم في مجال اتخاذ القرار بشكل جماعي؟

إن هذه التساؤلات تساعد المديرين في أن يحددوا مستوى المشاركة المطلوبة، وبالتالي يحققون أفضل النتائج.

<u>الآثار الإيجابية للمشاركة :-</u>

يمكن القول -بصفة عامة- بأن العاملين الذين تطولهم أنظمة المشاركة في صنع القرار يشعرون بالرضا والحماس، إلا أن نسبة من يشترك فعليًّا في صنع القرارات هي عادة نسبة محدودة، مما يترك باقي العاملين في حالة الاستياء .

ويترتب على تطبيق مبدأ المشاركة نتائج إيجابية للمرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، ومن أهم هذه المزايا:

1. تجعـل الأفـراد يفرضـون وجـودهم الـذاتي بإسـهامهم بـرأيهم مـع رأي الآخرين المشاركين بالحلقة، وبذلك فإن اشتراكهم يسمح له بأن يـساعد في حل المشكلات التي تهمهم، أو تمـس نـشاطاتهم، أو تـؤثر في ظـروف عملهـم، ومـن خـلال هـذه المـشاركة يطّلـع المرؤوسـون عـلى مـشاكل التنظيم ويتفهمون الأسباب الداعيـة للتغيـير عنـد حـصوله، فـلا يكـون مفاجئًا لهم ويشاركون في وضع الحلول للمـشاكل الإداريـة، مـما يقـوي الدافع لديهم لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة، وكذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن آراءهم واقتراحاتهم محل تقـدير واهتمام القيادة، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على القيادة أداء مهامهـا، إذ تمكـن المـشاركة كـل مـرؤوس مـن معرفـة دوره في التنفيـذ ومعرفة أسباب التغيير، حيث إن المشاركة تجعل المرؤوسـين يـشعرون أنهـم يشاركون قائدهم في صنع القرارات، ووقفوا على ظروف وأسـباب إصـدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة أو على الأقل يلتزمون أدبيًّـا بعدم معارضتها، ويحسون بالتـالي أن القـرار مـن صـنعهم، فيتمـسكون بـه ويعملون على تنفيذه، ومثل هذا الالتزام الذي يكـون لـدى المرؤوسـين مـن خلال اشـتراكهم في صـنع القـرار يحـد مـن فرصـة أو محاولـة التهـرب مـن المسؤولية في حالة عدم التنفيذ وهذا يـؤدي إلى تحـسين العلاقـات بـين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهـم المعنويـة... يقـول تيـد : إن مـن الحقائق التي أصبحت ثابتة أن الفرد العامل يقدم أفضل مجهوداتـه في ظل ظـروف يكـون أسـهم في تحديـدها وتحقـق رغبتـه في التعبـير عـن

نفسه وفي إنمائها، ولهذا السبب فإن الإدارة الديمقراطية -التي يسهم فيها الجميع وفي ظل قيادة تنبع من القاعدة بدلاً من أن تفرض من أعلى – تتفوق على الإدارة التحكمية... ومع أن القائد الإداري في كلا الحالتين يهتم بإنجاز العمل بسرعة وتكلفة أقل، إلا أن الفرق بينهما هو أن القيادة الديمقراطية تهتم بالكيفية التي تنجز بها الأعمال في المدى الطويل مع إرضاء جميع المشاركين فيها.

2. إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

3. إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى... بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور، فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهي على المرؤوسين وحفزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته وشرح أسباب ما تقوم به من نشاطات، كلها تعمل على تخفيف أسباب المقاومة وعدم الارتياح في جو العمل، وتساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت، وتقلل من اعتماد المرؤوسين على قياداتهم في كل كبيرة وصغيرة نتيجة

لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وهذه العوامل لا يتم تحقيقها بشكل سليم إلا في نطاق السماح بقدر معقول من المشاركة التي إذا ما أحسن القائد استخدامها ارتفعت الروح المعنوية لدى العاملين وزادت كفاءتهم الإنتاجية.

4. المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار..وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيّمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف, وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار أكثر ثباتًا، وهذا يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة وتلافي ما قد يترتب على إلغاء القرار، أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه. وعندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، فإن ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه، لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم، وهو ما يجب على الإدارة

الانتباه له وممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسات عامة أو خاصة

5. إن المشاركة -بصورة عامة- تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وتوفر حياة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي.

6. ويرى درة أن المشاركة تساهم في تغيير الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسات بهدف حماية التغيير، حيث يتم تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، كما تعمل على تنمية المعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.

<u>الآثار السلبية للمشاركة :-</u>

لا يعني وجود إيجابيات للمشاركة بأنه لا سلبيات لها، فالسلبيات في العمل الجماعي موجودة، ولكنها قليلة إذا ما قورنت بالإيجابيات التي سبق الحديث عنها. ولم تصل قوة السلبيات أو كثرتها إلى الحد الذي يجعل القادة في وضع مفاضلة بين المشاركة بسبب إيجابياتها أو عدم المشاركة بسبب سلبياتها، فالإيجابيات المشار إليها لم تأت نظريًّا، بل جاءت كنتائج ملموسة لعدد من الأبحاث التي أجريت في هذا المجال، فضلاً عن أنها حق طبيعي للأفراد وضرورة من ضروريات الحياة التنظيمية والاجتماعية.

وفي هذا الصدد يرى المعارضون للمشاركة أن هناك آثارًا سلبية قد تترتب على المشاركة، وأن هناك حدودًا لفاعلية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يوجب الحذر في تطبيقها. وتتمثل هذه السلبيات فيما يلي:

1. لا تتناسب هذه الإستراتيجية مع جميع أشكال المقاومة، بل يقتصر استخدامها على درجات أقل من المقاومة.

2. تستغرق العمليات التي تتخذ عن طريق مجموعة من المشاركين وقتًا أطول من تلك التي يصنعها المدير انفراديًّا بواسطة المدير، لذلك فاتباع أسلوب المشاركة لا يصلح لحالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.

3. قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها. وبهذا قد يجد المدير نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة.

4. قد تترك المشاركة انطباعًا لدى المرؤوسين بأن الرئيس يعمد لإشراكهم نتيجة قلة خبرته وضعف مبادأته وثقته بقراراته، فإذا تكوَّن لدى المرؤوسين انطباع بضعف الرئيس فإن قدرته في التأثير عليهم ستضعف وتتقلص، يضاف إلى ذلك أنها قد تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وأنها بذلك قد

تضعف المشاركة مركز المدير وقدرته على إبقـاء مـا أنـيط بـه مـن أدوار بعيدًا عن رقابته.

5. إن المشاركة قـد تـؤدي إلى انخفـاض كفـاءة القـرار إذا لم تتـوفر الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القـرار، أو إذا لم يتـوفر لـديهم الاهـتمام الكـافي بالمـشكلة محـل الدراسـة، أو إذا كانـت أهدافهم متعارضة مع أهداف المنظمة.

6. تؤدي المشاركة إلى شيوع المسئولية، فالقرار الذي يتخذ في إطـار الجماعـة كثـيرًا مـا يحـوي درجـة عاليـة مـن المخـاطرة نتيجـة شـيوع المسؤولية، وعندما يكون القرار المتخذ هو حصيلة لمشاركة أكثر من فـرد فإن تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية لتحديد الثواب والعقاب يصبح أمرًا صعبًا.

7. قد تتباين وجهات النظر ويحتدم الخلاف بين الأعضاء المشاركين، عندئذ يكون من المناسب اللجوء إلى الحلول الوسـط، ويعتـبر هـذا حـل فعال للمشكلة، وقد يتخذ الحل الوسط كحل توفيقي يميل إليه الجميـع عندما تلوح بوادر الخلاف بين الأعضاء قبل وصول المناقشات إلى نهايتها؛ وذلك تجنبًا للمزيد من التعارض والخلاف وحرصًا على وحدة الجماعة.

8. مما يؤخذ على المشاركة في صـنع القـرارات أنهـا تـصبح غايـة في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيـق ديمقراطيـة الإدارة، فالهـدف الأسـاسي

من المشاركة هو إعطاء المرؤوسين فرصة لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن المدير هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي، لأنه المختص رسميًّا بإصدار القرار، ويتحمل وحده المسؤولية, فضلاً عن أنه -في الغالب- لا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو انتقاداتهم لسوء تقديره للأمور، ويلجأ إلى المحاباة والمناورة لإشراكهم في صنع قراراته بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي، وبهذا تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الهدف منها وهو الوصول بعملية صنع القرارات إلى أعلى درجة من الكفاءة.

9. إن المشاركة من قبل أولئك الذين سيتأثرون بالقرار تزيد من احتمالات النزاع، فالمشاركة تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات المتواجدة، وتوفر فرصة مناسبة لظهور الخلافات، وهذا محتمل الحدوث، خاصة حينما تكون هنالك اختلافات حقيقية في القيم بين المشاركين

10. حدوث بعض الظواهر السلوكية غير المرغوبة أثناء مناقشة القرار مما يؤثر سلبًا على سير المناقشات، وبالتالي على كفاءة القرار، ومنها

أ- تردد أو إحجام بعض المشاركين عن طرح أفكارهم ومقترحاتهم بسبب حساسيتهم الشديدة للنقد أو السخرية.

ب- ضغط المجموعة على بعض الأفراد؛ ليتخذوا وجهة نظر المجموعة أو يروا رأيها في صنع القرار.

ج- ظهور التفكير الجماعي، وخاصة في حالة ارتفاع درجة تماسك الجماعة، وفي الولاء الشديد للمجموعة، حيث يتبنى أفراد المجموعة الرأي الجماعي الذي لا يجوز الخروج عليه.

د- سيطرة أحد المشاركين على النقاش أثناء جلسة صنع القرار، ولاسيما إذا كان من أصحاب المناصب الرفيعة، الأمر الذي يفقد المشاركة كثيرًا من مزاياها.

ه- ظاهرة المخاطرة الجماعية في صنع القرار، حيث يميل الأفراد المشاركون إلى المغامرة في طرح البدائل واتخاذ القرار، بينما يكون الفرد الواحد منهم أكثر تحفظًا وحرصًا عند اتخاذ القرارات بصورة فردية وتؤدي هذه الظاهرة إلى شيوع المسؤولية بين جماعة القرار.

<u>مستويات المشاركة:-</u>

هناك عدد من مستويات المشاركة كالتالي:

1. المشاركة في حل المشاكل: ومن أمثلتها: المشاركة في حلقات مراقبة الجودة, ولجان الإنتاج، وصناديق الاقتراحات، وصناديق الشكاوي...إلخ.

2. المشاركة في الإدارة: حيث تنص الأنظمة الاشتراكية والديمقراطية في الإدارة إلى منح العاملين الحق في المشاركة في الإدارة, وذلك من خلال نظامين أساسيين هما:

أ- المشاركة في مجلس الإدارة:

وهنا يعطى حق للعاملين أن يختاروا عددًا من الأعضاء الذين يمثلونهم في مجلس الإدارة. ولنجاح هذه التجربة يحتاج الأمر إلى تدريب ممثلي العمال في مجلس الإدارة على الفنون العليا للإدارة الإستراتيجية والتخطيط والتنظيم والإدارة المالية.

ب- مجالس الإدارة المصغرة:

حيث تقوم الإدارة العليا بتعيين مجلس إدارة في الظل يقوم ببحث بعض الأمور قبل عرضها على مجلس الإدارة بغرض التحليل، والتصفية، والاختصار، وأيضًا بغرض تدريب كوادر جديدة على فنون الإدارة العليا مستقبلاً.

3. المشاركة في إعادة تصميم العمل:

تحتاج المنظمات إلى جهود مستمرة لتحسين العمليات والوظائف، وهنا تعطى الفرصة لوحدات العمل والأقسام التي تقوم بجهود تبسيط العمل، والنماذج، والإجراءات، وتحسين ظروف العمل، وإعادة تصميم تدفق العمل، ويحتاج ذلك إلى إعطاء بعض من الحرية للوحدات والأقسام في أن تمارس أعمالها وبعض الحرية في الموارد المادية والخامات؛ لكي يمكن محاسبة هذه الأقسام على نواتج العمل، ويطلق على هذه الأقسام التي أخذت بعض الحرية" جماعات العمل

المستقلة"، وتظهر أهمية هـذه الجماعـات عـلى الأخـص عنـد إعـادة تـصميم، أو انشاء مصنع بكامله، حيث يتم التخلي عـن التنظـيم الهرمـي التقليـدي في سـبيل إنشاء جماعات عمل مستقلة.

4. الجهود المشتركة بين العمال والإدارة:

هنا تظهر أهميـة الحركـة النقابيـة بالمنظمـة كحاميـة للعـاملين مـن جـور إدارة المنظمة، وتجلس النقابة وجهًا لوجه مع مديري المنظمـة عـلى مائـدة التفـاوض؛ لكي يتم تدارس الموضوعات التـي تهـم العـاملين، وهـي تمـس أجـورهم، والمزايـا، والخدمات، وساعات العمل، وعـددًا كبـيرًا مـن الموضـوعات الأخـرى ومـا لم يـتم جلوس الطرفين في جو يسوده حسن النية وتبادل المعلومات بشفافية، فـلا سـبيل للتوصـل إلى أنظمـة تـرضي الطـرفين، وفي هـذا يـستخدم الطرفـان أسـلحة كثـيرة، فالنقابة تستخدم الإضرابات، والإدارة تستخدم التشديد واللـوائح والأنظمـة عـلى سبيل المثال.

5. المشاركة في الأرباح:

وهي عبارة عن اسـتقطاع نـسبة معينـة مـن أربـاح المنظمـة يـتم توزيعهـا عـلى العاملين.

6. المشاركة في الملكية.

هنا يصبح للعاملين الحق في امتلاك جزء من منظمتهم بنسب محدودة.

معوقات المشاركة:-

هنــاك عــدد مــن المعوقــات التــي قــد تحــول دون اســتخدام مــشاركة العــاملين كإستراتيجية للحد من مقاومتهم للتغيير، وهي كالتالي:

1. انخفاض الخبرة أو المستوى التعليمي والمعـرفي للعـاملين: حيـث قـد تـؤدي مشاركة مثل هؤلاء العاملين إلى خفض كفاءة القرار (شهاب، 1995 : 216).
2. وجود المصالح الشخصية التي قد تتعارض مع أهداف التغيـير: حيـث إن خوف بعض العـاملين مـن الاسـتغناء عـن خـدماتهم أو حتـى مـن تـأثر مركزهم الوظيفي قد يؤثر في جودة وكفاءة القرار.
3. المركزية الشديدة وغياب ثقة الإدارة في المرؤوسين.
4. كون المدير من النمط الاتوقراطي: وتسمى -أيضًا- بالقيادة العسكرية أو القيـادة الاسـتبدادية (الديكتاتوريـة)، ويتميـز هـذا النـوع مـن القـادة بسلوكه التعسفي المستمد مـن الـسلطة المخولـة لـه، ويـستغل سـلطاته ليحمل أتباعه على القيام بأعمالهم وفقًا لإرادته وأهوائـه، متبعًـا في أكـثر الأحيان أساليب التهديد والتخويـف؛ مـستغلاً سـلطته أو مركـزه أو قـوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه.
5. التكلفة العالية: حيث إن المؤسسات الحديثـة تواجـه مـشكلات عديـدة ومتنوعة، منها ما هـو تنظيمـي، ومنهـا مـا هـو فنـي، ومنهـا المـشكلات الإنـسانية، وأخـرى بيئـة، أو اقتـصادية، أو حتـى ماليـة.... إلـخ. وهـذا

التنوع الكبير للمشكلات قد يتطلب من المؤسسة ضرورة جلب المختصين والخبراء بكل نوع من أنواع هذه المشكلاتمما يكلف المنظمة مبالغ كبيرة، إضافة إلى ما قد تدفعه المنظمة من محفزات مادية للعاملين الذين يتبنون قيادة عملية المقاومة من أجل أن تجعلهم يتبنون عملية التغيير، كما أن مجرد التأخر في اتخاذ بعض القرارات قد يكون باهظ الثمن.

6. عدم توفر المعلومات أو سريتها: حيث إنه قد يكون لدى المدير معلومات لا تتوافر عند الأفراد في المستويات الدنيا، كما قد تكون المعلومات على قدر من السرية، ولا تسمح المصلحة بإذاعتها.

الصراع مع المشاركين:-

يحمل خبراء التغيير نماذجهم وافتراضاتهم الخاصة عن المنظمات، وبالتالي قد تختلف آراؤهم وتفسيراتهم للمشاكل التنظيمية وأسلوب معالجة هذه المشاكل مع مجموعة المشاركين من الجماعات التنظيمية، الذين لا يتقبلون نماذج خبراء التغيير و فلسفتهم؛ وذلك لعدد من الاعتبارات كالتالي:

- اعتبارات نفسية: حيث إنه كلما كانت أهمية العمل الذي يؤديه العضو كبيرة كان الأمان النفسي كبيراً وزادت المقاومة للتغيير.
- اعتبارات اقتصادية: الخوف من البطالة المقنعة وساعات أقل وعدم الترقية وتقليل الحوافز.

- اعتبارات اجتماعية: فقد يهدد التغيير مكانتهم وعلاقاتهم التنظيمية التي أصبحت مستقرة.

<u>أمثلة على المشاركة:-</u>

لقد استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بـالأداء العـالي، حيـث إن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه إلى المزيد من الولاء والحماس، كما أنه يشارك العاملين بصور مختلفة، منها: تحديد الأهداف, وصناعة القرارات، وحل المشكلات، وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية.

إن الإدارة التـشاركية Participative Management تعـرف بكونهـا عمليـات تمكين العـاملين مـن ممارسـة رقابـة كبـيرة في المنظمـة. ويمكـن هنـا أن نـشير إلى مجموعة من المداخل التـي اعتـبرت تطبيقاتهـا وآليـات عملهـا تـشاركية بحـدود كبيرة، ستستعرضها الباحثة باختصار على النحو التالي:

☒ حلقات الجودة Quality Control

لقد ظهر هذا المفهوم في اليابان في بداية الـستينات، ويقـصد بهـا مجموعـة مـن الأفراد يتراوح عددهم مـا بـين 5- 10 أفـراد يتطوعـون للاجـتماع دوريًّا لمناقـشة قضايا تتعلق بتحسين الجودة وخفض التكاليف، وتمارس هذه الحلقـات اليـوم في جميع أنحاء العالم بطرق وأسـاليب مختلفـة، فمـثلاً منهـا: الاجـتماع لمـدة سـاعة خلال الأسبوع ضـمن وقـت العمـل لمناقـشة أسـاليب تحـسين الجـودة، وخفـض التكـاليف حيـث أصـبح شـائعًا في جميـع مـنظمات الأعـمال. والفكـرة الأساسـية منها - حسب ما يرى المحللون- تهيئة الظـروف النفـسية والاجتماعيـة للعـاملين؛

لجعلهم أكثر إحساسًا بالاندماج في العمل،. كما أن المحور الأساسي لتطبيق الجودة هو إيجاد روح العمل الجماعي بين جميع الأقسام في المنشأة، وهناك عدد من النقاط الأساسية التي توصل إلى ذلك، ويهمنا منها : مشاركة أفراد القسم، أو الإدارة في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات.

☒ لجان الإنتاج

وهي لجان تشكل في كل قسم إنتاجي وخدمي من العاملين في هذا القسم، ويجتمعون دوريًّا لمناقشة مشاكل الإنتاج والعمل، ورفع اقتراحاتهم إلى الإدارة العليا لتحديد إمكانية تنفيذ هذه الاقتراحات.

☒ صناديق الاقتراحات

يعطى للعاملين الحق لتقديم اقتراحاتهم في حل مشاكل العمل الإنتاجي والإداري والتسويقي والمالي، ويتم ذلك على نماذج مخصصة، لذلك ترفع للإدارة العليا لكي تحدد إمكانية تنفيذها، وتحدد الجوائز المالية الممنوحة للمقترحين.

☒ صناديق الشكاوي

يتقدم فيها العاملون بشكواهم من خلال نماذج معدة لذلك، وهي شكاوى غالبًا ما تمس: الأجور، والمزايا، والخدمات، وحقوق العاملين، ويوضع نظام لفحصها في لجان مشتركة بين العمال والإدارة ؛ للتوصل إلى حلول مرضية.

الفصل الرابع

4

التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمـي، فمـن البـاحثين مـن ركـز عـلى التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز عـلي المنظمـة والبيئـة التنظيمية والـسلوك التنظيمـي، ومـنهم مـن ركـز عـلي الاسـتراتيجيات والخطـط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيّرَ، وغَيّرَهُ: حَوّلَهُ وبَدّلَهُ، كَأَنَهُ جَعَلَهُ غَيْرَ ما كَانَ. وفي التنزيل العزيز:﴿ذَلِكَ بِأَنَ الـلـه لَمْ يَكُ مُغَيِرًا نِعْمَـةً أَنْعَمَهَـا عَـلَى قَوْمٍ حَتَى يُغَيِرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53) ، ومعنـى يغـيروا مـا بأنفـسهم هو حتى يُبَدِلُوا ما أمرهم الـلـه. ويقال تغـايرت الأشـياء يعنـي: اختلفـت، وغَـيّرَ عليه الأمر: حَوَلَهُ. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم. والتغيـير التنظيمـي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم عـلى عمليـات إداريـة متعمـدة، ينـتج عنهـا إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيتـه كسلـسلة مـن المراحـل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديـد. ومـن منظـور الاقتراب التنظيمي للمنظمة، أي باعتبارهـا نظامـا يتكـون مـن مجموعـة أنظمـة فرعية تتفاعل فيما بينهـا، وكونهـا تتواجـد في نظـام خـارجي يتكـون بـدوره مـن أنظمة فرعية أخرى اشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، فان أي تغير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغير المنظمة بالضرورة.

وتسعى المنظمات دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوما لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا.

وللتعرف على المعنى **الاصطلاحي** للتغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

التعريف الثاني: التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى".

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".

التعريف الرابع: التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحث في المناخ المحيط".

التعريف الخامس: التغيير التنظيمي هو " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

أولا – يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويتضمن التغيير جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم علي التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعّال.

ثانيا- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها علي أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام اكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعني أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير علي أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلي مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

ثالثا- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

رابعا- أن الإدارة الفعّالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامسا- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

سادسا- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات علي الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

II- دواعي وأهداف التغيير التنظيمي:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات...، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المدير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيا والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعَولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت (المنظمة الشبكة)، واتخاذ القرارات

أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة... إلى غير ذلك من التحـولات، وهـذا يجعل من التغيير لا مناص منه.

أولا- الحاجة إلي التغيير التنظيمي:

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقـل لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقـوى المنافـسة، فمـن الـضروري أن يتوافر لدى المـنظمات الـدافع الـذاتي لإحـداث التغيـير، فـإذا لم يعتقـد أعـضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لـديهم الالتـزام بنتائجـه، وبالتـالي لـن يـنجح برنـامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطـور لمـنظمات اليوم، ولم يعد ينظـر إليـه كوسـيلة تـستخدمها بعـض المؤسـسات تبعـا لظـروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الـراهن مـن تنـافس كبـير بـين المـنظمات لتحقيـق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيـير والتطـوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يـسود العـالم في جميـع ميـادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خـلال النمـو

المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة (The knowledge explosion) وظهور حدّة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.

- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).

- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

- التغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.

- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.

- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

ثانيا- أهداف التغيير التنظيمي:

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى"بالمنظمة المتفاعلة".

III- مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما

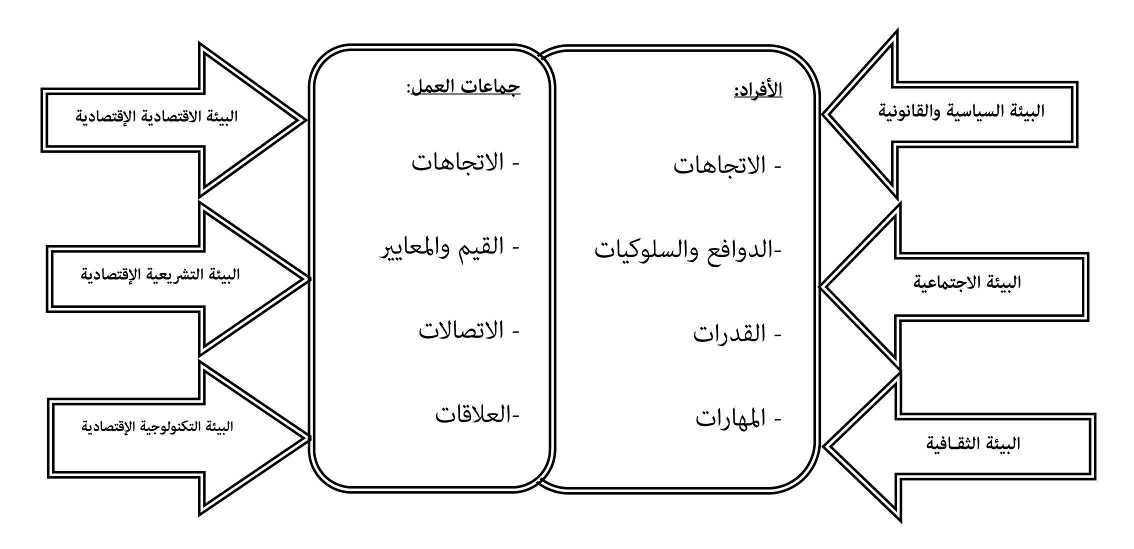
العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجـودة في البيئـة الخارجيـة للمنظمـة والتي من شـأنها أن تفـاقم مـن عـدم اليقـين الـذي ينبغـي أن تواكبـه المنظمـة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقـوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الاديولوجية الثقافية.

ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

أولا- القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المنظمة من القـوى الداخليـة لاتـساع مجالهـا وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغـيرات المتـسارعة في البيئـة التي تعمل فيها المـنظمات، لـذلك وجـه الكتـاب والبـاحثين اهتمامـا كبـيرا لهـذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): القـــوى البيئية المرتبطة بالتغـــيير



1- البيئة الاقتصادية: زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلي المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بِرَدَةِ الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار إستراتيجي.

2- البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذْ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر علي الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول،

مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديـدة (قـانون العمـل، قـانون الـضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القـرن الحـالي، حيـث يبـدو واضـحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كـما أحـدث التطـور التقنـي في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شـكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغـير في منـاهج التـدريب وتغـير في معـايير الأداء والوصـول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجيـة التـي تـدفع لإحـداث التغيـير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانـت تفـصل بـين الـدول، وتـتجلى مظـاهر التطـور التكنولـوجي المتـسارع في رقميـة التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التـي تظهـر مـن خـلال تكنولوجيـا الإعـلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر بحضارة المعلومات، وهـذا مـا نـتج عنـه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبـيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية). ونتيجة لذلك تشتد الحاجـة للتغيـير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مـع متطلبـات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

4- البيئة الاجتماعية: تتمثل هـذه القـوى بالعـادات والتقاليـد والمبـادئ والقـيم وكذلك في الاتجاهـات، وأنمـاط الطلـب عـلي منتجـات المنظمـة نتيجـة التغـير في

رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل علي إرضائه.

5- البيئة الثقافية: حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

ثانيا- القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

1- وجود أهـداف جديـدة: إذا مـا قامـت المنظمـة بإضـافة أهـداف جديـدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عـن منـتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2- انضمام أفراد جــدد: إن انـضمام أفـراد جـدد ذوي أفكـار وخـبرات ومهـارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهـور أوضاع جديدة.

3- عدم رضا العـاملين: إن عـدم رضـا العـاملين ينـتج عنـه آثـار سـلبية عـلى أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلـول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

4- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحـث في الأسباب والقيـام بالتعـديلات أو التغيـيرات التـي مـن شـأنها تحـسين مـستوى الأداء.

5- إدراك الحاجـة إلى تغيـير الهيكـل التنظيمـي واللـوائح والأنظمـة المتبعـة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونـة وقـادرة عـلى الاسـتجابة الـشاملة لـضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.

- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

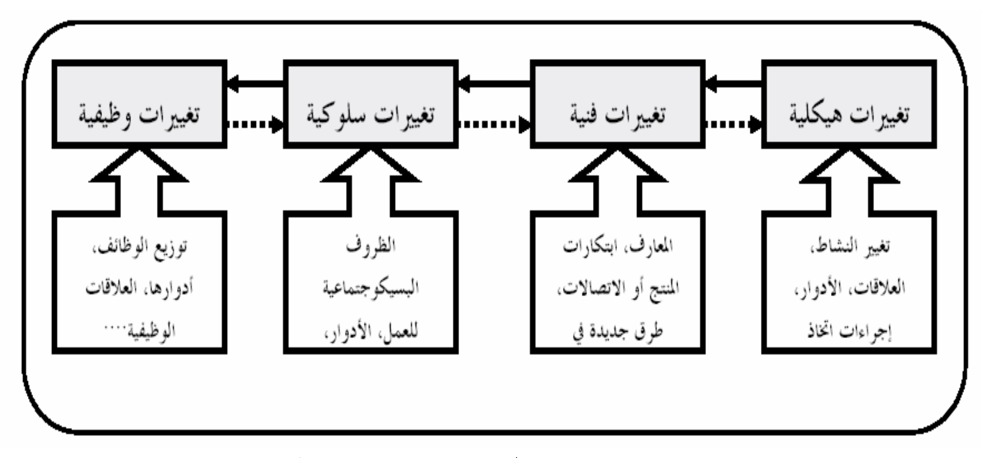
وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخري سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدًا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل علي الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبني أسلوب تفكير جديد يقوم علي التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

IV- مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة

في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

الشكل رقم (02): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر:علي شريف ومحمد سلطان: **مدخل معاصر في مبادئ الإدارة**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص330

أولا- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغير في جانب من الجوانب الإستراتجية فقد تقوم المنظمة بتغير أهدافها الإستراتجية أو تغير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك

أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.

ثانيا- المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

ثالثا- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعَرَف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة

أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.

رابعا- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكومبيوتر الشخصية.

خامسا- مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم،كما يمكن للإدارة

أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.

- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.

- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناءا على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.

- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

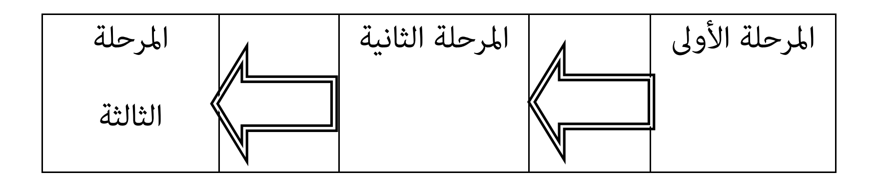
V- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه **كيرت ليون** (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته

لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

يصف "**ليفن**" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة – الضغوط – من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازنوالنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثا، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الشكل : نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي



إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

أولا- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى

تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

ثانيا- مرحلة التغيير(Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم

وسـلوكهم، ومـن ثـم تحقيـق المطلـوب، ويكـون التغيـير في النـواحي التنظيميـة الهيكلية التالية:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يـتم إعـادة النظـر في الـصلاحيات الممنوحـة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسئولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقـد تـتم عمليـة إعـادة التنظـيم لتـشمل إلغاء أو اسـتحداث وظـائف أو أقـسام إداريـة، كـما يكـون هنـاك تغيـير في نمـط القيادة وإعطـاء المزيـد مـن المرونـة وتـوفير فـرص التـدريب للقيـادات الإداريـة وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيـير في التكنولوجيـا المـستخدمة: قـد تـشمل تلـك التغـيرات تغيـيرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفى العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويـشمل إعـادة النظـر في نمـط اتخـاذ القـرارت وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيـا مـن خـلال تـشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "**ليفن**" مـن الإقـدام بـشكل متـسرع في تنفيـذ وإحـداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة لـه، الأمـر الـذي يـؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثا- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

خاتمة:

نخلص من بحثنا هذا أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة

في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

وفي سبيل إنجاح عملية التغيير بالمنظمة نرى أن التوصيات التالية بالغة الأهمية:

1- الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيميا، هيكليا، أو تكنولوجيا. فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية، على أهميتها، يجب أن يشمل أولا الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه.

2- ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تكرس مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

3- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

4- على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلا من أسلوب التهديد والوعيد.

5- زيادة اهتمام المسئولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدى رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة الأساس في إحداث أي تغيير في منظمات الأعمال باعتبارها المعنية بشكل رئيسي بإدارة عملية التغيير وذلك من حيث التخطيط له وتنظيمه وتوجيهه أو ممارسة الرقابة عليه. أما التغيير فهو الانتقال إلى حالة مغايرة للواقع الذي نعيشه، كما هو التجديد الدائم والمستمر نحو الأفضل.

ولكن التسارع في نمط الحياة والتطور التكنولوجي الذي يعرفه عصر اليوم يجعل من مسألة مواكبة هذه التغييرات مسألة معقدة، مما يجعل الكثير من المتتبعين والإداريين يتساءلون حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير اليوم؟

في الحقيقة تتمحور علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير في تلك العلاقة المرحلية التي يتطلبها التغيير، وعلى هذا الأساس يمكننا إبراز هذه المراحل كالآتي:

أولاً: مرحلة الإذابة والتحلل من القديم: حيث إن إحداث التغيير يكون غير مقبول بداية ويواجه بمعارضة من الأفراد، لذلك ينصح بالتمهيد لإحداث التغيير والعمل على تهيئة الأفراد أولاً لتقبل التغيير والاقتناع بأهميته وضرورته، والعمل على فهم أسباب رفض التغيير ومحاولة إيجاد الحلول لها، وغالبًا ما يتخوف الأفراد من التغيير إما لأسباب اقتصادية تمس بوضعهم الاقتصادي والخوف من فقدان أعمالهم، وإما لأسباب اجتماعية تتعلق بالارتباط بما قبل التغيير وما يحققه للفرد من وضع اجتماعي، بالإضافة لأسباب نفسية محتملة تتعلق بالخوف من التغيير وعدم القدرة على مجاراته، ولذلك فإنه يجب على الإدارة الناجحة القيام بالخطوات التالية:

تنبيه الأفراد إلى طبيعة المشاكل التي تواجههم وأهمية إحداث التغيير من أجل مقابلة هذه المشاكل.

إثارة روح المشاركة لدى الأفراد وإدماجهم في عملية التغيير لضمان التنفيذ الناجح.

تشجيع الأفراد على المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة.

ثانيًا: مرحلة إحداث التغيير الفعلي: تتمثل هذه المرحلة في التدخل المباشر من قبل الإدارة لإحداث التغيير المنشود من خلال ممارسة عمليات التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقويم السليم للممارسات والسلوكيات، والقواعد واللوائح السائدة في المؤسسة.

ثالثًا: مرحلة التجميد وتثبيت التغيير: وهنا يتم التدخل من أجل المحافظة على التغيير الحاصل، وتثبيته وتدعيمه من خلال مجموعة من الوسائل المساعدة والسلوكيات والسياسات الجديدة.

ومن هنا يمكن القول إن عملية التغيير الناجحة هي التي يتم الاعتماد فيها على وجود المشاركة الفعالة من قبل الموارد البشرية القادرة على العمل بكفاءة وبفعالية، وقيام هذه الموارد البشرية بعملية التقويم الذاتي، والاعتماد على مفهوم المشاركة في إحداث عمليات التغيير المستهدفة، وتوضيح الأهداف المتوقعة من القيام بعملية التغيير.

وهنا يكمن الدور المهم للعنصر البشرى لإنجاح التغيير، حيث لابد لأي إدارة فاعلة أن تعزز من دور العنصر البشرى من خلال توضيح رؤية المؤسسة وقيمها وأهدافها المرغوبة، وكذلك لابد من تحديد المهارات الجديدة المطلوب توافرها في الموارد البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية وذلك لضمان إحداث التغيير المطلوب وبالشكل الفعال وبدون حدوث معارضة ورفض له.

و في نفس السياق لابد لإدارة المؤسسة من القيام بتعديل خطط العمل و استحداث البرامج التدريبية المناسبة لتمكين الموارد البشرية من التعلم الفاعل وتحمل المسؤوليات، ويمكن إبراز ذلك من خلال خمس محاور أساسية تتمثل في: توجهات المؤسسة، وتحليل العمل، وطرق القيادة، وإدارة وتقييم الأداء، بالإضافة لإدارة التغيير.

من جهة أخرى، جدير بالذكر أنه في حال عدم وجود الإدارة الفاعلـة فقـد تواجـه المؤسسة مـا يعـرف بظـاهرة مقاومـة التغيـير والمتمثلـة في أي سـلوك يهـدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن، وذلك كرد فعل حتمي وطبيعي تجـاه التغـير وذلـك كون الإنسان يستشعر خطر التغيير، وذلك في حال إحـساسه بتهديـد مـصالحه أو وضعه الاجتماعي، أو في حال الخوف من المستقبل المجهول والقدرة على التكيف معه، أو في حال الخوف من الفشل، وفقدان الـسيطرة، أو حالـة عـدم الرغبـة في التعلم.

ومن هنا يمكن الحديث عن أهمية الموارد البشرية وفعالية الدور الذي تقـوم بـه من أجل إحـداث التغيـير في المؤسـسات ويتمثـل ذلـك مـن خـلال أهـداف إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في المساهمة في تحقيـق أهـداف المؤسـسة وتوظيـف الكفاءات والمهارات العالية، والعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي بين العـاملين، وتفعيل سياسـات المـوارد البـشرية في المؤسـسة، وبـين العـاملين وإدارة عمليـات التغيير ومتابعتها بشكل فعال وتطوير نظم تدريب وتنمية لرفع قدرات ومهارات العاملين بما يمكنهم من تطوير قدراتهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسـسات مـع الحـرص عـلى تفعيـل أنظمـة التحفيـز وبـرامج التأمينـات الـصحية وبـرامج السلامة.

في الأخير يمكن القول إن علاقـة إدارة المـوارد البـشرية بـالتغيير تكمـن في حـسن مسايرة مراحل التغيير المختلفة، وفي حسن توظيف وإدارة المـوارد البـشرية معًـا، وبالتالي هي علاقة تكاملية.

الفصل الخامس

5

التغيير في المؤسسات الحكومية

تتواصل الأحداث والوقائع دون توقف لأن الفعل الحركي فيها لا يموت، فالمستحيل في الأمس أصبح واقعاً اليوم، وأصبح الفكر البشري اليوم أكثر تقّبلاً لأي جديد أو شبه مستحيل لأن المتغيرات المتلاحقة جعلت الأمم والشعوب والبشر والأفراد متقبلين لأي شيء جديد نافع ومفيد.

و تواجه المؤسسات تغيرات سريعة لم يسبق لها مثيل نتيجة العولمة والابتكار المستمر للتكنولوجيا والتي تجبر مؤسسات الأعمال على التطوير بشكل مستمر. كما أن بعض الظواهر الحديثة، مثل وسائط الإعلام الاجتماعية وثورة التكيف على المحمول، أحدثت ثورة في قطاع الأعمال وأوجدت حاجة متزايدة للتغيير لم تحدث من قبل وفي أي وقت مضى.

كما كان لنمو التكنولوجيا تأثير ثانوي لكن فعّال إذ جعل المعرفة متوفرة بشكل كبير، وبالتالي وفرت أساليب شفافة للمساءلة. ومنها سهولة الوصول للمعلومات التي سهلت للمساهمين ووسائل الإعلام القيام بعمليات تدقيق لم يسبق لها مثيل. كما سمحت للمتطفلين والمتابعين معرفة مدى نجاح أو فشل المشاريع التجارية، وبالتالي الضغط على المديرين والمنفذين.

فأمام هذا العالم بكل أطيافه وأجناسه واختراعاته وابتكاراته تواجه المؤسسات الحكومية وحتى الخاصة موجات متلاحقة من التغييرات سواءً أكانت قانونية أم إدارية أم تقنية أم فنية.

إن إدارة التغيير في العمل، أو التغيير التنظيمي، هو نهج يُتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة، وغالباً

ما تتم هذه المرحلة في المرة الأولى عند تطبيق منهجيات أحدث أو أنظمة عمل إلكترونية، فهي تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة للقبول بالوضع المستهدف، وبالتالي، تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم يهدف التغيير التنظيمي لمؤسسة ما في ضمان نجاح وسلامة تنفيذ التغييرات، وإلى تحقيق فوائد دائمة للتغيير تمهيداً للوصول للأهداف المرجوة.

وهذه التغييرات تحتاج إلى فكر إداري أو بالأحرى فكر قيادي يستوعب هذه التغييرات وأسبابها وآثارها، لذا أصبح قياديو اليوم في مؤسساتهم هم صنّاع التغيير إذا تمكنوا من فهم ماهية إدارة التغيير لأن مجتمعنا الإماراتي الشاب يحتاج إلى قفزات تليها قفزات لأن رؤى القادة الحكماء كبيرة جداً وفي شتى المجالات.

ولذا كان حرياً بالقيادات المؤسسية أن تواكب هذه الرؤى، وتحفّز موظفيها ليكونوا استراتيجيين، لأن مجموع هذه الرؤى يحقق الرؤية العليا للدولة والحكومة، الأمر الذي يجعلنا نفتش عن أساليب إدارة التغيير التي سوف يتبعها هؤلاء القادة المؤسسيون.

إدارة التغيير هي منهج الاستفادة من البنى والأدوات الأساسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي. هدف إدارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمؤسسة والتقليل من آثار التغيير على العاملين وتجنب الانحرافات عن المسار.

فالتغيير ليس تحسيناً أو تطويراً في جـزء مـن أجـزاء هـذه المؤسـسة، بـل يحتـاج التغيير إلى إدارة وإدارة مخاطر ومبادرة ومبدأ كل في وقته ومكانـه، لأن العقيـدة المؤسسية التقليدية لبعض القيادات توردها المخاطر والمهالـك في بعـض الأحيـان، فالقائد المؤسسي الذي يُفكر بردّات الأفعال دون انتهاج سياسـة التغيـير المخطـط سيؤدي بمؤسسته إلى الانحدار والتدهور.. ولا شك.

لذا كان التغيير في الثقافة المؤسـسية أمـراً واجبـاً عـلى القيـادات لا ترفـاً إداريـاً، لأن الوقت والزمن والخدمة والمتعامل والمكان.. إلخ، كلها مفردات التأخير دون سبب.

وعليه، فالتغيير واجب مؤسسي يحتمه الحاجة والواقع لأن دولة الإمارات العربية المتحدة أصبحت نموذجاً عالمياً للتغيير وتطبيق منهجياته وآلياته، وها هي النتائج هـي الفيـصل في الحكـم والتأويـل، وبنظـرة شخـصية نـرى أن بعـض القيـادات والموظفين هم صنّاع التغيير إلى الأحسن والأفضل.

وانتهى برأينا الشخصي زمن القيـادات القديمـة التـي تفكـر أن تعمـل مـا يعملـه الآخرون، بل يعملون الآن بما لم يعمله الآخرون كسبق وريادة وتفرد، فالعقليـات الإدارية الحصرية انتهت إلى مالا رجعة وبقايا الكوب سوف تزول!..

إن نقطـة البدايـة في التغيـير هـي تحديـد جوانـب الـسلوك والأداء المتوقـع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بنـاء عـلى تـشخيص دقيـق للوضـع الحـالي للإطـار الثقـافي، مـن خـلال تحليـل سـلوكات الأعـضاء والطـرق التـسييرية، وعـلى ضـوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيـير يـساعد عـلى

تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كليا.يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمها.. وذلك بهدف التعرف على الحلول الستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، إضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي.

إن التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية (المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة)، والخارجية (البيئة الخارجية) وفق:

- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.
- تقييم قابلية الثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إن التغيير يحتاج إلى بيئة ديموقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له الاستقلالية وروح المنظم والاعتماد على النفس، الحاجة العالية

للإنجاز، الميل إلى المخاطرة، متحر الفكر، ولابد أن تنعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المؤسسات التي يعمل بها كمدير أو منظم.

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصّرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

ويرى أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشّدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

يرى كل من Scrensen & Pederson أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالاتي:

1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

2. تـستخدم الثقافـة كـأداة للتغيـير ووسـيلة مـن وسـائل عمليـات التطـور التنظيمي.
3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتـصادية للمؤسـسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبّل القيم التي تحددها الإدارة
4. تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعـضاء المؤسـسة عـن البيئـة الخارجية المضطربة.

كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

- ✓ تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعـضاء، حيـث سـاهم في خلـق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنميـة الـشعور بالهدف العام.
- ✓ نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ✓ ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة عـلى التكامـل والتعـاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
- ✓ توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعـضاء المؤسـسة، وفهم المعاني بمفهـوم واحـد يخـدم ثقافـة المؤسـسة وينـسق الـسلوك في العمل. إن الثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهـي تـساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، لا تعمـل عـلى تنميـة علاقـات الثقـة مـع مختلـف شركائهـا، كـما تهـدف إلى تثقيـف العـاملين وإكسابهم ثقافة، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلـة والمدرسة.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكات غير اللائقة والتـي تلحـق الـضرر بسمعة المؤسسة، كما أنهـا تـساهم بـشكل كبـير في تخفـيض تـسرب المعلومـات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديـدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط.

- ثقافة المؤسسة والأداء:

بالرغم من عـدم اتفـاق البـاحثين حـول الجوانـب الوضـعية للمؤسـسة، إلا أنهـم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافـة بوظائفهـا فإنـه لابـد أن تكـون ثقافـة قويـة. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العـاملين والعكس في حالة الثقافـة الـضعيفة تقـل الإنتاجيـة ويقـل الرضـا الـوظيفي لـدى العاملين.

فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح. إدارة التغيير الثقافي

تعريف الثقافة

الثقافة التنظيمية هي نمط من المعتقـدات المـشتركة التـي تـم إنـشاؤها كنقطـة مجموعة يتعلم كيفية حل المشاكل، ثم يمر على أن التعلم ل أعضاء جدد. تتكون ثقافة :

القيم. الافتراضات الأساسية أو "الحقائق" تم إنشاؤها من خلال التعلم و الخبرات المـشتركة. القـيم إعـلام النـاس كيـف ينظـرون إلى الأحـداث وتحليـل المعلومـات الجديدة، و تتفاعل عاطفيا مع الأوضاع الجديدة.

الممارسات. الأشياء الملموسة نعيشه، نرى، نسمع، ويشعر في المؤسسة. عـادة أنهـا تشمل البرامج والسياسات و الإجـراءات والأدوار والمـسؤوليات، وأشـكال وغيرهـا من الوثائق. على نطاق واسع فإنها قد تشمل اللغة والمختصرات، ومعايير اللباس، و كيفية تصميم مساحة العمل.

الأخطاء الشائعة

يجوز للمنظمات محاولة ل اختصار عملية التغيير الثقافي من خلال :

تغيير الممارسات دون تغيير القيم. قادة كثير من الأحيان خلق برامج أو سياسـات جديدة دون محاولة تغيير المعتقـدات الأساسـية التـي توجـه الخيـارات الفرديـة. سوف الموظفين والمشرفين الذين لا يؤمنون في التغيير في أحسن الأحوال لا يعتمـد عليه، و على أسوأ تقدير تقويضها.

الخلط بين القيم " يعتنقها" مع القيم الأساسية. القادة في كثير من الأحيان تطوير و نشر قيم جديدة، ولكن ننـسى العمـل عـلى تغيـير المعتقـدات المـوظفين حـول الكيفية التي يعمل بها العالم.

خلق قيم جديدة

المعتقدات الأساسية الموظفين تحـديا يخلـق القلـق، و غالبـا مـا يـؤدي إلى تـصورات مـشوهة و الـسلوك الـدفاعي. التغيـير الفعـال يتطلـب قـادة لمساعدة الموظفين :

المعتقدات " نبذ " الحالية. ويجب على القادة توفير أدلة دامغة على أن يوضح كيف الممارسات الحالية إما تهدد وجود المنظمة، أو منع تغيير حاسم. يجب أن يكون القادة على استعداد لتقديم بيانات حقيقية، قصص مشوقة، و رؤية واضحة. التغلب على القلق. حتى عندما تقبل الموظفون أن التغيير ضروري، فإنها لا تزال بحاجة إلى مساعدة التغلب على القلق الطبيعي أن التغيير يخلق. غالبا ما تتغير النتائج في الخوف من يبحث غير كفء، وفقدان حالة، و تعلم طرق جديدة للقيام بالأعمال. يتعين على الزعماء خلق بيئة آمنة للموظفين لتعلم الممارسات الجديدة من خلال التدريب، و الإرشاد، والنمذجة، ونظم الدعم الأخرى.

تعلم القيم الجديدة. في حين قيم جديدة يمكن اعتمادها، يجب أن يتعلمها المعتقدات الكامنة من خلال التجربة. كما يواجه فريق النجاح المتكرر باستخدام قيم جديدة لحل المشاكل، سيتم إنشاء الافتراضات الجديدة و دمجها في الممارسة التجارية العادية. لتحل محل المعتقدات الحالية بأخرى جديدة، يجب على القادة إيجاد فرص للتعلم المشترك. جديد ' قصص بطل ' تحتاج إلى أن تكون مشتركة و الترويج حتى أن الموظفين والمشرفين نرى أن القيم نتيجة جديدة في النجاح.

خلق ممارسات جديدة

الممارسات هي التمثيل الخارجي من المعتقدات الأساسية. الممارسات تأكيد و تعزيز القيم الأساسية للمؤسسة. إذا كانت الممارسات تتعارض مع القيم وذكرت

ومديري المؤسسة والموظفين و السؤال صلاحيتها، والعودة إلى " العمل كالمعتاد ".

المناطق التالية من الناحية العملية المنظمة حاسمة ل إدارة التغيير الثقافي.

الالتزام التنفيذية. يتصل الرئيس التنفيذي للمديرين و العاملين لديه / التزامها القيم. كبار القادة و المديرين تكرار و تتالي الالتزام في بلاغاتها العمل العادية.

إدارة الأداء التنظيمي. يتم تمثيل القيم في رؤية ورسالة المنظمة، والخطة الاستراتيجية. يتم دمج القيم في الأهداف والغايات، مقاييس الأداء، والستراتيجيات. ويجري تقاسم الإنجازات التي توضح القيم في استعراضات الأداء التنظيمي والتقارير.

السياسات والإجراءات. السياسات والإجراءات تعكس مدى تتكامل القيم في المعايير و الممارسات التجارية. استخدام المعدات والأدوات والنماذج والتقارير، وغيرها من الموارد يتسق مع القيم.

الأدوار والمسؤوليات. يتم تعيين الأدوار والمسؤوليات لتعزيز و التمسك بالقيم. ويتم إبلاغ مسؤوليات محددة للقادة والمديرين والمشرفين و الموظفين خط وتوثيقها في أوصاف الموقف.

المساءلة الإدارية. تتكامل التوقعات عن تطوير وإدارة القيم في خطط الأداء المشرف و التقييمات. وتفيد التقارير الأداء المشرف منتظم إلى الإدارة العليا. المشرفين الذين يفشلون في تلبية التوقعات تخضع ل إجراءات تصحيحية و / أو الانضباط.

إدارة أداء الموظفين

يـتم تتـالي أسـفل القـيم مـن خـلال تنظـيم و الممثلـة في خطـط الأداء الفـردي للموظفين. يتم دمج القـيم مـع متطلبـات الكفـاءة الـسلوكية. النتـائج الرئيـسية المتوقعة وأهداف الأداء، وخطط التنمية الفردية تتسق مع القيم.

التدريب المشرف و ردود فعـل يعـزز القـيم الأساسـية. واعـترف الإنجـازات التـي تبرهن على القيم و توثيقها في التقييمات.

مديري اتخاذ إجراءات سريعة لسلوك الصحيح أن ينتهك القيم. سوء السلوك إمـا تصحيح أو إزالة موظف المخالف.

نموذج الموظفين الذين يـتم التعـرف عـلى القـيم. يـتم دمـج القـيم إلى الاعـتراف الرسمي و برامج مكافأة. ' البطل ' قصصا عن أولئـك الـذين نمـوذج يـتم تقاسـم القيم أو عرض القيادة مع المنظمة بأكملها.

التدريب. المشرفين تلقي تعليمات بشأن كيفيـة إدمـاج القـيم في ممارسـات إدارة أداء الموظفين. يتم تعليم الموظفين القيم وكيف يتم تمثيل أنهـا في رؤيـة المنظمـة ورسالتها، و الخطة الـستراتيجية. تخـصيص المـوارد. الـرئيس التنفيـذي و القيـادة العليا تخصيص موارد كافية (على سبيل المثـال، والمـوظفين، والميزانيـة، والوقـت) لتنفيذ برامج جديدة، والتدريب، و نظم إدارة الأداء.

الموظف الثقة ردود الفعل. المنظمـة تلـتمس بانتظـام ردود فعـل الموظـف عـلى القيم و الممارسـات التنظيميـة. المـوظفين باسـتمرار التعبـير عـن الثقـة في قـدرة

الإدارة والنجاح في إدارة الثقافة التنظيمية دام برس يقول هل تحاول التغيير وتخاف من الفشل أو ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من.

قيادته.؟ التغيير في المؤسسة – سواء تضمن إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هيكلة أو برنامجاً طموحاً ومستمر للجودة أو تجديداً ثقافياً – وهو عملية معقدة ونشطة تتسم بالفوضى، وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود.

وعلى الرغم من الجهود الشاقة التي يبذلها المديرون والمدربون وذوو الخبرة، فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، فما هو السبب يا ترى؟ السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد، لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية، وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم، بل إن العكس هو الصحيح.

ومن هنا سوف نتعرف على أخطاء تنسف بها المؤسسات المفرطة في الإدارة جهود التغيير وتشل حركتها. على سبيل المثال:

– تعيش هذه المؤسسات على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من الإنجازات.

- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل.

- لا تهتم بتحقيق انتصارات في الأجل القصير.

- تفشل في غرس التغيير في ثقافة المؤسسة.

ومن هنا سنتعرف على أسلوب معالجة هـذه الأخطـاء باتبـاع عمليـة مـن ثمان خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير وتتضمن هـذه العمليـة ما يأتي:

- تطوير ونشر رؤية للمستقبل.

- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين.

- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة في تعزيز المكاسب.

- غـرس التغيـير في ثقافـة المؤسـسة. بـالطبع كـل مؤسـسة تحتـاج إلى إدارة فبدونها يفلت زمـام الأمـور في المؤسـسة. ولكـن الإدارة يمكـن أن تقـضي عـلى التغيير أيضاً.

أخطاء وحلول:

في كثير من المؤسـسات تفـشل جهـود التغيـير في تحقيـق النتـائج المـستهدفة، والسبب أن هذه المؤسسات ترتكب أخطاء عندما تطبـق التغيـير. ومـن هـذه الأخطاء

1- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي: فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة. والمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.

2- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبرتهم وعلاقتهم لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.

3- إفتقاد الرؤية: بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.

4- عدم توصيل الرؤية: التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

5- العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية المؤسسة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

6- عدم تحقيق نجاحات سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير ستراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال؛ قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير.

وبدون انتـصارات في الأجـل القـصير فـإن النـاس يفقـدون الإيمـان وينـضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

7- سرعة إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج مـن بـرامج التغيـير فإن العاملين يمكـن إغـراؤهم لإعـلان النـصر مـع أول تحـسن كبـير في الأداء. ثـم يتراخى تركيزهم والتزامهم وتعود المؤسسة إلى ممارسات الماضي.

8- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسـسة: يتوقـف التغيـير عنـدما نـسمع عبارة "هذه هي الطريقة التي تـؤدى بهـا العمـل هنـا". فـإذا لم يتأصـل التغيـير ويترسخ في ثقافة المؤسسة فسوف يموت في المهد. ونقول لـك اسـأل نفـسك: هـل كنت فعلاً تحاول إدارة التغيير أم قيادته؟

الإدارة والتغيير الحكومي

العقلية الإدارية وراء ارتكاب العديد من الأخطاء السابقة، كما أن رجال الإدارة لا يفكـرون بطريقـة التحالفـات أو فريـق العمـل ولكـن بطريقـة التـدرج الهرمـي الوظيفي. وهم يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات وليس رؤية للمستقبل.

واعتادوا على وضع أوامر معينة لتقارير مباشرة وليس استثمار الوقت في توصيل هذه الرؤية إلى عدد واسع النطاق من الناس. ولأنهم غير معتادين عـلى تفـويض الصلاحيات لموظفيهم وتمكينهم؛ فإن المديرين يتركـون هياكـل الـشركة والمـشرفين يعوقون جهود التغيير التي يقوم بهـا الموظفـون. كـما يفكـرون كثـيراً في القـضايا الملموسة مثل عمليات الشركة وإنتاجها ومبيعاتها، ويهملون القضايا الثقافية غـير الملموسة مثل القيم ورضا العملاء.

الفصل السادس

6

التغيير في المؤسسات التربوية

إدارة التغيير في التربية والتعليم

لاشـك إن قـضية التغيـير قـد أصـبح مـن القـضايا الأساسـية في عـالم اليـوم، عـالم التطورات السريعة، عالم لا تتوقف مسيرته، ويتأخر من لا يعد العدة في خضمه.

بما أننا جزء من هذه المسيرة وبما إن الإنسان هو المخلوق الـذي سـخر اللــه لـه العالم ,فلابد من التأثر والاستجابة لهذه التغييرات ولكن بما يتفق مع خـصوصياتنا الثقافية والتاريخية والعقائدية، حتى نـستطيع المحافظـة عـلى ذاتيتنـا، وحتـى لا نتأخر عن ركب التقدم والعالم الذي نعيش فيه يجب إن نتفاعل بروحية ايجابيـة بين التأثير والتأثر.

ويجب أن يكون التغيير والإعداد له شاملا شمول الـضروريات والحاجيـات الإنـسانية، وينبغـي إن يـشمل التغيـير كافـة مجـالات الحيـاة بأبعادهـا المختلفة.

ولا شك من حيث المبـدأ إن التغيـير يـتم بالإنـسان وللإنـسان ومـا يتفاعـل معـه الإنسان, لذا فالإنسان هوا لمحور الأساسي والوسيلة الأساسـية في نفـس الوقـت في عملية التغيير حتى يصل إلى تحقيق غاياته الإنسانية.

ومن هنا يتضح لنا انه لابد من الجدية والإرادة الواعيـة والنيّـة الـصادقة للتغيـير مــع الإدارة المتوازنــة, لان إرادة التغيــير هــو إدارة الجــوهر الإنــساني بكافــة خصوصياته لذا لابد من التعامل الحكيم والتصرف المعتدل

ضرورة التغير

لا شك إن التغيير شديد الأهمية، فهي ضرورية ضرورة الحياة نفسها لذا يجب إن يصبح ظاهرة دائمة في كافة مجالات حياتنـا الاقتـصادية والاجتماعيـة والـسياسية حسب الأساسيات التالية:-

-التفاعل التغير مع مبدأ التغيير.

-التجديد والحيوية في عملية التطبيق.

-استغلال فرص الإبداع في كافة مجالا ت العمل.

- دعم وتشجيع الرغبة في التطوير والارتقاء.

-التدريب على عمليات الإصلاح ومعالجة المشاكل.

-الاهتمام الاستراتيجي بالإنتاج,استثماراً وتوزيعاً.

- استغلال كافة أساليب ووسائل التكنولوجيا في عمليات التغيير.

-التوافق مع المستجدات العمل.

-العمل بأولويات المرحلة مع الربط المتوازن بين المتغيرات.

وسائل التغيير

نحن في حاجة ماسة اليوم إلى الإحاطة بعلـم إدارة التغيـير حاجـة تـستدعي منـا تحديد الأبعاد.

يتطلب منا القيام بالتغيير ووعي أهميته إلى تفهّم وتفهيم وتوعية المقاومين للتغيير، الذين يفضلون التشبث بالحاضر والماضي ربما يمثلون معوقا رئيسيا بالنسبة لأية جهود تتبناها في التخطيط، الأمر الذي يحتّم ضرورة وجود التوجه الواضح لدى هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بقبول التغيير وإدارته.

عقد الدورات التدريبية القصيرة – بحيث تمكنهم هذه الدورات من التوحد على الهدف والرؤية المشتركة ومن ثم الوسائل التي يمكنهم إتباعها في أداء مهمتهم إلى جانب تحديد الأساليب التي يمكنهم من خلالها تزويد بعضهم بعضاً بالخبرات.

من الضروري دراسة الأنظمة و الهياكل الإدارية الحديثة، خاصة ما كتب وجرّب عمليا في العقدين الأخيرين , لان فيه رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة ويقابله إبداعات على كافة المستويات البشرية.

الرؤية النقدية:

إن شيوع السلبية واللامبالاة والضعف الإداري وعدم الانضباط , كلها إفرازات بيئية ناقصة في تكوينها ترفض التغيير وتعاديه وتحول دون حدوثه وترتضي الجمود.

ونحن نعيش عصر التغيير عصر الفاعلية والانطلاق، عصر تتوالى فيها المستجدات وتعززها التغيرات الفنية والتكنولوجية والاختراعات وثورتي الاتصال والمعرفة وعصرا لمعلومات جميعها تشكل تحديا شديد القسوة لمتخذي القرار ولذلك نجد إن الإحاطة بعلم التغيير وأهميته القادرة على إحداث التغيير والتحكم فيه.

إن المؤسسات التربوية عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة.

والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

والمؤسسات التربوية مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع، وبهذه الطريقة فإنها تعمل على تغيير البيئات الوطنية والعالمية.

وتهدف هذه الدراسة لاستعراض بعض المفاهيم والقضايا حول التغيير، وأثر ذلك على العنصر البشري، ودور هذا العنصر في إحداث التغيير، إضافة لاستعراض واقع التغيير في وزارة التربية والتعليم، حيث تعد قضية التغيير قضية العالم اليوم، بسبب المتغيرات السريعة الإيقاع، في عالم تحرك الثوابت، وتفجر المعرفة، وثورة المعلومات، والبحث الدائب عن التغيير الشامل

والمتكامل، الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحيـاة بأبعادهـا المختلفـة التربويـة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفوق كل هذا الإنسانية، فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أن الإنسان أداة ووسيلة وغاية وهـدف في الوقـت ذاتـه، وعـلى الجميع أن يتغيّر ويغيّر من أساليبه وأفكاره، ابتداء من الدول وأنظمة الحكـم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة كالأسرة، ولعلّ قولـه سـبحانه: (إن اللـه لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) يشير إلى بعض ذلك، فليس الجيل السابق نفس الحالي ولا أبناء اليوم نماذج مكرّرة لأبناء الأمس، كما وأن ثقافة الغد ليست تكراراً لثقافة اليوم، فلكلّ جيـل أفكـاره وطموحاتـه وهمومـه، والتـي قـد تتفق معها الأجيال الأخرى وقد تختلف. فإذا لم نبـدأ بتغيـير أوضـاعنا وتطويرهـا بحريّة وعقلانية وتوجيه، فإنه سيُفرض علينا التغيير، وربما في أشكال غير محمودة العواقب،والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهياكل الإدارية مستهدفة بالتغيير، وعلى رأس التغيير فيها الأداء، لمغادرة النمط التقليدي غير المنـتج نحـو أنمـاط جديـدة قادرة على مواجهة التحديات، ومن هنا سيدور موضـوع هـذا البحـث حـول إمكانيـة تطبيق إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيـث أجريـت دراسـات كثـيرة حول رفع الأداء المؤسـسي في وزارة التربيـة والتعلـيم انطلاقـا مـن تطـوير رؤيـة عامـة مشتركة للمؤسسة وبناء اتفاق جماعـي بخـصوص أهـداف المؤسـسة وأولوياتها،ولعـل جائزة الملك عبد اللـه الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية مثال على ضرورة الارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي،ليتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القياديـة الهادفـة إلي تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهـم يعملـون معـا لـصياغة أهـداف مـشتركة)، وكـذلك لبنـاء ثقافـة مـشتركة داخـل المؤسـسة،حيث تتـضمن مجموعـة

القواعـد الـسلوكية والقـيم والمعتقـدات والمـسلمات التـي يـشترك بهـا مـوظفي المؤسـسة كافة،إضـافة إلي الاهـتمام بتعزيـز النمـو المهنـي المـستمر للمـوظفين وتجديد كفايتهم المهنية وتجويدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهـم المتجـددة بكفـاءة واقتـدار في مجتمـع الـتعلم الـدائم والتربيـة المـستدامة وتكنولوجيـا الاتـصالات المتطورة.

أولاً :- مشكلة الدراسة:-

مشكلة الدراسة هي مدى تقبل الموظفين في وزارة التربية والتعليم لإدارة التغيير، وعلى رأس التغيير فيها الأداء، لمغـادرة الـنمط التقليـدي غـير المنـتج نحـو أنمـاط جديدة قادرة على مواجهة التحديات، ومـن هنـا سـيدور موضـوع هـذا البحـث حول إمكانية تطبيق إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم.

ثانياً :- أهمية الدراسة :-

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على ضرورة إجراء تغيير في أساليب العمـل مما ينتج عنه توفير للجهد والوقت والمـال، وخلـق منـاخ تنظيمـي وصـحي لأداء العمل، مما ينعكس إيجابا على المنظمة.

ويمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة على أساليب العمل لتغيـير الـسائد التقليـدي، بإحلال القيادة والإدارة التحويلية المتضمنة أدارة التغيير كأسلوب عمل جديـد في وزارة التربية والتعليم للارتقاء بأداء العاملين.

ثالثا:- هدف الدراسة وأسئلتها:-

استجلاء إمكانيـة التغيـير في الـنمط الإداري الـسائد لـدى مـوظفي وزارة التربيـة والتعليم.

ولذلك سـتهدف هـذه الدراسـة إلى دراسـة أداء مـوظفي وزارة التربيـة والتعلـيم وذلك من خلال معرفة أثر إدارة التغير على الأداء ومـدى تقبـل هـؤلاء المـوظفين لهـذا النـوع مـن الإدارة، واختبـار الفـروق في الجـنس والمؤهـل وسـنوات الخـبرة والموقع الوظيفي على تقبل هذا النوع من الإدارة.

مبرر المشكلة:- وجود نمط تقليدي في العمل الإداري داخل وزارة التربية والتعليم لا يُمكن من التعامل مع التطورات التي تحدث حولنا بخاصة قيادة التغيير.

وستجيب على السؤال التالي:-

ما مدى تقبل الموظفين في وزارة التربية والتعلـيم لإدارة التغيـير، وأثـر ذلـك عـلى الأداء.

يمكن تعريف التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلـب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته.

أما إدارة التغيير فتعني:- الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسـسة لمواجهـة الأوضـاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية اسـتخدام أفـضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود.

و هو قيام مجموع من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة و قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

1- التغيير الاستراتيجي : و هو يعني بالقضايا طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة و هو خطوة للمستقبل و لذلك يمكن تعريفة بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية و يشمل هدف المؤسسة و رسالتها و فلسفتها المشتركة عن النمو و الجودة و الابتكار و القيم التي تخص الموظفين و احتياجات الفئات المستفيدة و التقنيات المستخدمة. و يحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية و الموارد الداخلية للمؤسسة و الإمكانيات و الأنظمة و يتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً و تفهماً كعاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين و التخطيط.

2- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم و الهياكل و التقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، و هذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على الموظفين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

خامساً :- القراءات السابقة والإطلاع على الأدب:-

ناتج التفاعلات الظاهرة و ألباطنه التي تحدث بشكل عشوائي أو مخطط ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني وبالتالي فهو يرتبط بقوى

التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقاتها وبقدرتها على التأثير في هيكل وبنيان وأداء الكيان الإداري.

دواعي و مبررات التغيير :

ويقول نشوان، في ضوء هذه السمات لعمليات التعليم في العالم العربي والتي لم تشهد تغيرا يذكر خلال فترة السبعينات أو الثمانيات أو التسعينات من القرن العشرين، والذي شهد تطورات سريعة في كافة المجالات، كان لا بد من وجود مبررات للتغيير في التربية العربية لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية، وحتى لا تزداد الفجوة بين هذه الدول النامية والعربية والدول المتقدمة في المجال التربوي ومن أهم هذه المبررات:

النمو السكاني المتزايد، ثورة المعلومات (الانفجار)، التكنولوجيا الإدارية

الأساليب الإدارية الحديثة

إن الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة وربما نلخص بعضها فيما يلي:

1- المجتمع سواء أكان أيديولوجياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً.

2- المسؤول و العامل في الشئون الإدارية باعتبار أن التغيير و المواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المؤسسة و ضمان بقائها في مجتمع متغير و متطور بشكل مستمر.

3- الضرورات و الحاجات و التطلعات.

4- الضغوطات الخارجية، كلنا اليوم يشاهد دخول أنظمة الحواسيب و الطفرات العلمية المتسارعة في جميع المؤسسات و الدوائر(كنموذج إداري) كما نلمس بوضوح التطلعات الكبيرة التي تحفز في الجيل الجديد نوازع الحرية و الانفتاح (كنموذج فكري – ثقافي)

- و قد أشارت أوراق العمل للبرنامج التدريبي (إدارة التغيير) الذي عقد في عمان في الفترة 22-2003/6/26 م إلى أن التغيير حقيقة واقعية وحتمية وذلك نتيجة للآتي:

1 - تكنيك جديد يتماشى مع متطلبات العصر.

2 - تغطية مطالب جديدة نتيجة التغير التكتيكي والعلمي.

3- الاحتياج إلى تطوير في المناهج لرفع مستوى التعليم.

4- إستراتيجية عمل مرتبطة بالتطور العالمي.

5- رفع مستوى الإدارة إلى حيز التغيير الجديد.

- مجالات عمل قيادة التغيير:

- خصائص قائد التغيير الفعال :

أشارت نتائج الدراسات والبحوث التربوية وحصيلة الخبرات والتجارب والممارسات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائداً للتغيير في مؤسسته التربوية.

ويمكن تلخيص أبرز نـواتج هـذه الدراسـات والأدبيـات التـي تناولـت الخـصائص المميزة لقائد التغيـير الفعـال والتـي تـشمل، المواقـف وطـرق التفكـير والمعـارف والمهارات، وذلك على النحو الآتي:

أ) مواقف قائد التغيير الفعال، هي:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.

- يعامل موظفو الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية.

- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولياتها.

- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال تنفيذ المهام على النحو الأفضل.

- يتسم بالمثابرة، ولا يبـالغ في ردود أفعالـه بـل يكـون عقلانيـاً إذا سـارت الأمـور بعكس ما هو منشود.

- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.

- لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.

- لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويـستطيع وضـع شـؤون العمـل ضمن منظومة أعم وأشمل.

- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.

- يقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمور حتمية.

- يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك والنماذج.

ب- طريقة تفكير قائد التغيير الفعال، تتميز بما يأتي :

- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقاً.

- لديه قدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة، ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.

- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.

- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.

- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.

- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.

ج- المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال، هي:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.

- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.

- يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها، وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.

- يستطيع التطلع قدماً نحو الأمام والتفكير للمستقبل مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.

- يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، - يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية.

- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.

- لديه أساليب ووسائل التواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها جعلها متنامية بصورة مستدامة.

- يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده على تحقيق تعلم فعال.

- يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده على رفح كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته، متفهماً لطبيعة العمل وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً.

معوقات التغيير التعليمي:

إن قيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها ن وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولي علي العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسين،وهما :

1- حماس قادة التغيير من جهة.

2- التزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخري.

الخطة الاستراتيجية للتعليم

تحسين جودة المناهج وتكنولوجيا التعليم ومواد التعلم وطرق التدريس لجميع الطلاب فى جميع المراحل التعليمية (الطفولة المبكرة، الابتدائية، الإعدادية، الثانوية) مع الاستخدام الأمثل لتلك التكنولوجيا لتحقيق التحول من النموذج التقليدى القائم على الحفظ والتذكر والتركيز الشديد على المحتوى إلى نموذج المنهج المرن والداعم لمهارات التفكير النقدى وحل المشكلات.

لا يزال التحدى الحقيقي لقطاع التعليم هو توفير تعليم ملائم يتسم بجودة عالية من أجل تمكين الدولة من التنافس في اقتصاد المعرفة العالمى. ويمثل إحداث النقلة النوعية لجودة التعليم بمصر ضرورة من أجل التقدم في الإنتاج الاقتصادي ونمو رأس المال البشري, وكذلك من أجل إعداد جيل جديد قادر على المنافسة ليس فقط في سوق العمل بل أيضا يمتلك القدرة على مواجهة تحديات المجتمع القائم على المعرفة.

وفى قطاع التعليم، لابـد مـن القيـام بعمليـة إصـلاح للتعلـيم وسياسـات الـتعلم، للتركيز على تشكيل شخـصية المـواطن القـادر عـلى الإبـداع والابتكـار واسـتخدام التكنولوجيا الحديثة، ويجب أن تتجـاوز طـرق وأسـاليب التـدريس مرحلـة نقـل المعلومات إلى الطالب إلى مرحلة تفرز طالبـاً لـه القـدرة عـلى المناقـشة والحـوار وحل المشكلات. كما أن إدخال تكنولوجيا المعلومـات فى المـدارس لا يعنـى فقـط الأجهزة، بل يعنى أيضاً إدخال ثقافـة معالجـة المعلومـات التـى تـشمل مهـارات جمع وتحليل وتفسير البيانـات. ويجـب أن تـتم عمليـات اكتـساب المعرفـة عـن طريق المتعلمين أنفسهم حتى تصبح جزءاً من إطار عمل المفاهيم لديهم وحتـى يمكنهم ربطها بمعارفهم السابقة. وفى هذا الإطار، يعتـبر اسـتخدام التكنولوجيـات كوسيلة لتغيير شكل النظام التعليمي هو المبدأ الأساسى لبناء عملية الإصلاح.

هناك أربعة عوامل رئيسية تسهم في جودة التعلـيم تتعلـق بمـا يتعلمـه الطـلاب وكيف يتعلمونه:

(1) المحتـوى القـائم عـلى المعـايير، (2) ودمـج تكنولوجيـا التعلـيم، (3) تطـوير وتكامل عمليات التقييم الملائمة، (4) ممارسة منهج التعلم النشط.

إن المحتوى وخصائص طرق التدريس بحاجة إلى تغير جذرى، فهناك حاجة ملحة إلى طرق تعلـيم وتعلـم نـشط، وتحـسين دمـج تكنولوجيـا التعلـيم داخـل إطـار المناهج, كما أن النظم الحالية لتقيـيم الطالـب بحاجـة إلى أن تتـسم بالـشمولية والأصالة. وعلى الرغم من أن هناك مراجعات للمنهج المدرسى، فهنـاك حاجـة إلى دعم الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم ومبدأ التعلم النـشط وتحقيـق النقلـة النوعية فى جودة التعليم فيما يتعلق بعمليات تطوير المناهج والكتاب المدرسى.

فهناك حاجة إلى نقلة نوعية فى جودة وملائمة المناهج، وتتطلب هذه النقلة تغييراً فى الأدوار الحالية التى يقوم بها كل من المعلم والطالب ومحتوى المنهج ونظم التقويم وبيئة التعلم. وفيما يلي عرض لمجموعتين من التحديات الرئيسية التى تواجه وزارات التربية والتعليم:

المجموعة الأولى من التحديات تتعلق بتقديم إطار منهج قائم على المعايير من مرحلة الطفولة المبكرة إلى الصفوف مما يعكس نتائج أحدث الأبحاث وأفضل الممارسات العالمية. فى الوقت الحالي، ليست كل وثائق المناهج أو المواد الدراسية الخاصة بالصفوف الدراسية ترتكز على معايير. أما بالنسبة لمرحلة الطفولة المبكرة، فمازالت تحتاج إلى وضع وتحديد للمعايير القومية والمناهج الخاصة بها. يضاف إلى ذلك أن جميع وثائق المنهج يجب مراجعتها لدمج النظريات الحديثة للتعلم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتقويم الشامل.

وفى إطار المنهج القائم على المعايير، يتم تعريف جودة التعليم من خلال أسلوب جديد، يبتعد عن نموذج الإلقاء التقليدي، يستند إلى مفاهيم جديدة لكيفية تعلم الناس. وهذا الأسلوب يعكس طريقة جديدة للتفكير في التعليم والتعلم حيث يقوم فيها المعلم بتهيئة الظروف المواتية للتعلم، ويكون دور المعلم هو المحفز من أجل التعلم الهادف. وفي هذا الأسلوب الجديد يجب دمج العديد من عناصر عملية التعليم والتعلم الأساسية داخل إطار المنهج بما فى ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربط أساليب وأدوات التقييم.

تحدد المعايير ما يجب أن يعرفه الطلاب، وما يجب أن يكون لديهم القدرة على القيام به نتيجة لدراستهم من بدء من مرحلة رياض الأطفال وحتى الصف

الثالث ثانوي. يمثل هذا نقلة كبيرة في المناهج المدرسية، من التركيز على مدخلات التعليم وتخصيص الوقت, إلى التركيز على النتائج المرجوة من الدراسة. كما تعنى أيضا النقلة النوعية في المنهج تبنى نموذج تربوي يشجع الطلاب على الاضطلاع بدور نشط وتحمل مسؤولية تعلمهم. كما أن ممارسات التقييم لها تأثير قوي على التعليم والتعلم. فالغرض من التقييم هو جمع معلومات عن مدى تقدم الطلاب نحو المعايير ومخرجات التعلم المرجوة بطريقة عادلة تؤدي إلى التعلم المستمر. سيعزز التقييم عمليات التعلم عندما تتسم معاييره بالفعالية والشفافية، وتكون عملية بصفة دائمة, وعندما تكون الأنشطة الخاصة بالتقييم تثقيفية، شاملة ومتضمنة فى المناهج الدراسية. ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تدعم التعلم والتقييم, لذا فسيضمن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج فهم أجيال المستقبل التكنولوجيا واستخدامهم لها من أجل تحقيق الاستفادة القصوى للمجتمع والفرد. سيركز الاستخدام التربوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المراجعة والبحث والاكتشاف, ونقل التعلم إلى سياق الحياة الواقعية والتقييم الذاتي, أو انعكاسها على عملية/نواتج التعلم. سيقوم فريق من المؤلفين القائمين على تطوير المواد التعليمية بتخطيط وتصميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

التحدى الثانى: هو أن هذا الأسلوب الجديد في التعلم والتعليم يجب أن ينعكس على عملية تأليف وإنتاج الكتب المدرسية. يجب أن تعتمد الكتب الدراسية على نماذج نظرية التعلم, واستخدام الأطر المرئية لعرض وترتيب معلومات التعلم. ومن أجل توفير منهج يتسم بالتحدي والثراء يجب أن تشتمل الكتب المدرسية

على قضايا التفكير الناقد، وأنشطة التقييم، والأنشطة التى تقوم على تكنولوجيا المعلومات كلما أمكن ذلك. لم تعد العملية الحالية لإنتاج الكتب المدرسية - بواسطة مؤلفين أو خبراء فى تصميم محتوى المنهج سواء كان ذلك داخلياً فى مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية أو من خلال عرض مناقصات للكتاب المدرسي- كافية. أن إنتاج الكتب يجب أن يتم من خلال فرق تضم مصممين تربويين: متخصصين فى المناهج وطرق التدريس, ومصممي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات, ومحررين، ومصممى الرسومات التوضيحية فى الكتب المدرسية.

التحدى الثالث:هو توفير كتاب مدرسي ذى جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة. لذا يجب أن نضع فى الاعتبار الوسائل البديلة لتطوير الكتاب المدرسي عن طريق المسابقات لانتقاء الناشرين من القطاع الخاص. فالمنهج القومى لا يعنى وجود نوع واحد فقط من الكتب المدرسية تستخدم على المستوى القومي, بل يمكن أن يكون هناك أكثر من كتاب مدرسي تتم الموافقة عليه ويتفق فى نفس الوقت مع المعايير المحددة فى المنهج القومي. ومن هنا يمكن للمحافظات والمديريات التعليمية أن تختار ما يناسبها من بين قائمة هذه الكتب المتفق عليها. هذا الأسلوب الذى يسمح باستخدام العديد من الكتب الدراسية يواكب سياسات وزارة التربية والتعليم من حيث اللامركزية وتطبيق المنهج المرن الملائم.

التحدى الرابع: هو تحسين عملية إدارة طبع الكتب المدرسية وتوزيعها من قبل قطاع الكتب. فرغم أن الزيادة فى عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم فى الصفوف 1-12 هى 3% فقط من 1999 حتى 2012, إلا أن عدد الكتب التى تم

توفيرها للطلاب زاد بنسبة 15%. وازدادت وحدة تكلفة الكتاب المـدرسي بحـوالي 40%، فى حين أن الميزانية المخصصة للكتب قد زادت بنـسبة 63% إن المـشكلات الرئيسية الثلاث التى تم تحديدها فى التقرير كانت كما يـلى, الافتقـار إلى تنظـيم متطلبات الكتب المدرسية, بالإضافة إلى وجود عمليات غير جديرة بالثقة لتحديد الطلبات السنوية لطباعة الكتب، مع نقص الرقابة الدورية لمواعيد تسليم الكتب المدرسية وأدلة المعلم إلى المدارس.

ويتبقى موضوعان هامان, أحدهما يرتبط بالهيكل التنظيمى الحالى لمركز تطـوير المناهج والمواد التعليمية والثاني يكمـن داخـل العمليـة ذاتهـا. فعـلى الـرغم مـن ضرورة مسئولية المركز وقيادته لعملية تصميم وتطوير كـل المـواد التعليميـة, إلا إنه فى الحقيقة، تتسم عمليات تطـوير المـنهج والكتـب المدرسـية بعـدم الـترابط. حيث يقوم المركز حالياً بما يلى: (1) إنتاج وثائق المنهج التى توجه عملية تـأليف الكتب المدرسية (2) تصميم وإنتـاج بعـض الكتـب الدراسـية داخليـاً (3) تقيـيم مـداخل مخطوطـات الكتـب المدرسـية التـى يتلقاهـا نتيجـة للمناقـصات أو المسابقات. وفى نفس الوقت يقوم مركز التطـوير التكنولـوجى مـن تلقـاء نفـسه بإنتاج اسطوانات مدمجة (CDs) ومواد تعتمـد عـلى شـبكة الإنترنـت مـن أجـل دعم المنهج, وهـذا يـتم دون أى إشراف مـن قبـل مركـز تطـوير المنـاهج والمـواد التعليمية, بينما يقوم المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوي بصفة مـستقلة بإنتاج أدلة التقويم لكل صـف دراسي دون أى مـساهمة مـن قبـل مركـز تطـوير المناهج والمواد التعليمية. والنتيجة هى عدم وجود تكامل أو تـرابط بـين عنـاصر الكتاب المدرسي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقييم المواد التربويـة حيـث

تقوم ثلاث جهات مختلفة تابعة لوزارة التربية والتعليم بإنتاج هذه المواد دون تنسيق أو إشراف يذكر. لذلك فمن الضرورى إعادة هيكلة مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية وإعادة تحديد أدواره ومهامه وذلك من اجل تحسين جودة المناهج والكتاب المدرسى.

القضايا الأساسية:

فيما يلى القضايا الرئيسية التي يجب تناولها :

• تطوير إطار المنهج الذي (أ) يقوم على معايير ومؤشرات أداء واضحة وأهداف/ مخرجات تعلم،

(ب) يعكس النقلة من الأسلوب التقليدي الذي يقوم على الحفظ والاستظهار مع تركيز كبير على المحتوي إلي آخر يعتمد على تطبيق المهارات، التفكير الناقد وحل المشكلات،

(ج) يتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

(د) يتضمن نظام تقييم لا يعتمد فقط على الاختبارات التي تركز على تذكر الحقائق بل نظام تقييم شامل ومستمر.

• تطوير كتب مدرسية ومواد تعليمية:

(أ) تدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقييم الشامل فى منهج يركز على التفكير الناقد وأنشطة حل المشكلات،

(ب) يقوم بإنتاجها ناشرون بهدف تعزيز مشاركة القطاع الخاص في إنتـاج المـواد التعليمية وطباعتها.

• تعزيز أداء المعلمين والمشرفين ومديري المدارس في تطبيق المنهج الجديـد دعـماً للـتعلم النـشط، والتقيـيم الـشامل، وتكنولوجيـا المعلومـات والاتـصالات. (انظـر الفصل السابع المتعلق بالإصلاح المتمركز عـلى المدرسـة والفـصل الثـامن المتعلـق ببرنامج الموارد البشرية)

• مراجعة عمليات الطباعة وإجراءاتها :

(أ) ترشيد طبع الكتب المدرسية والمواد التعليمية،

(ب) إنشاء آلية تتسم بالكفاءة والفعالية لـضمان تـوفير الكتـب المدرسـية وأدلـة المعلمين في الوقت المناسب لجميع المدارس.

• إعادة هيكلة مركز تطوير المنـاهج لـضمان أسـلوب متكامـل ومتماسـك لإنتـاج إطار لمناهج الكتب المدرسية و أدلة المعلمين وتكنولوجيا المعلومـات والاتـصالات ومواد تعليمية تعتمد على شبكة الانترنت.

• تدريب كادر من الخبراء المؤهلين من فرق تصميم الكتـاب مـن ذوى الخـبرة في مختلف المجالات: طرق التعليم والتدريس، وتكنولوجيـا المعلومـات والاتـصالات، والتقييم, والحواسـيب, والتخطـيط, وتـصميم الجرافيـك لتقـديم نـصوص تتـسم بالتشويق والفعالية.

قيادة التغيير التربوي

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني.

كما أن الإدارة التربوية بالوقت نفسه هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط بها.

أي أن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور وإنما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون، ويطورون، ويتطورون، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء والتأكيد على أن القيادة هي عملية تعلّم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ومراعاة أن العصر الحالي (عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات) يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحديًا رئيسًا يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقًا من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية.

تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: «قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية».

وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمن عليها، ومن أبرزها:

1 - إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

2 - امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعالياتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.

3 - القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد: البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

4 - الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وباختصار تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل

الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية.

مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو الآتي:

1 - الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، بما فيها: التنظيم المدرسي والجدول المدرسي، والأدوات الوظيفية... إلخ، التي تتضمن تأثيرًا غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية - التعلمية.

2- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة.

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشرًا لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أو المعنيين بالعملية التربوية كافة. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على

مواصلة جهودهم التطويرية بـالرغم مـن الـصعوبات التـي قـد يواجهونهـا أثنـاء التطبيق.

وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايـات أو الأهـداف، والثقافـة المؤسـسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية.

طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التربوية وأبرز ملامحها:

يحرص قادة التغيير بصفة عامـة عـلى صـياغة رؤيـة مـشتركة للمدرسـة، وتنميـة الالتزام بتنفيذها وتعزيزه لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية من داخل المدرسة وخارجها بـصفتهم شركـاء مـساهمين فيهـا، انطلاقًـا مـن اعتبـار التعلـيم «قـضية مجتمعيـة مـشتركة». ويـسعى قـادة التغيـير إلى تطبيـق الاسـتراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤيـة، وترسـيخ القـيم والاتجاهـات الجديـدة والتجـارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية.

ولقد اقترح (Sergiovanni,1987) تسع قـيم أساسـية ينتهجهـا ويطبقهـا القـادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجـة إلى التنـسيق بـين الجوانـب التنظيميـة وتلـك المعنية بالثقافة المؤسـسية لتحقيـق التغيـير النـاجح في المؤسـسة التربويـة والتـي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في قطاع التربية والتعليم وتوضيح طبيعتها وأبرز ملامحها، وهي على النحو الآتي:

أ - القيادة بالغايات والأهداف:

وتشمل جميع السلوكات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقـل وإيـصال كـل المعـاني المهمـة وذات القيمـة والمرتبطـة بأهـداف التنظـيم المـدرسي للعـاملين في

أنحائه كافة. إن توضيح الغايات يساعد النـاس عـلى إدراك المغـزى والهـدف مـن وراء عملهـم وتقـدير أهميتـه، ويـسهم في تحفيـزهم وإثـارة دافعيـتهم لمواصـلة أدائهم بنجاح وتميز.

ب - القيادة بالتمكين:

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العـاملين في المدرسـة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فعندما يـشعر النـاس بـأن لـديهم القـوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخـصوص أمـر يهمهـم، وأنهـم يحظـون بالثقـة غالبًـا مـا يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل. وعندما يستثمر قـادة المـدارس الكفايـات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم المدرسي، فإن العائـد التربـوي غالبًـا مـا يكـون عظيمًا.

ج - القيادة كقوة دافعة للإنجاز

تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل لـلأداء والإنجـاز، فقـادة المـدارس الـذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم مـن خـلال إصـدار الأوامـر والتعلـيمات وباسـتخدام سـلطة الثـواب والعقـاب، وإنمـا بـالتركيز عـلى مـا يمكـن أن يحققـه العاملون معهم من نجـاح فيـدعمون جهـودهم ويـوفرون لهـم المنـاخ المناسـب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفهـا في المسار الصحيح.

د - القيادة بنشر السلطة وتفويضها:

ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بـين العـاملين في المدرسة، فمثلما يستطيع المدير أن يمارس دور المعلم، فـإن المعلمـين يمكـن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقًا لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجابًـا على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها.

هـ - القيادة بالرقابة النوعية:

تختلف الرقابة بالمـدارس عـن الرقابـة في الـشركات مـثلاً، فهـي تتجـاوز الاهـتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتمامًـا بمواقـف المعلمـين تجـاه عملهـم واتجاهـاتهم نحـوه، فالرقابـة النوعيـة تعنـى بمعتقـدات النـاس وكيفيـة تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهماتهم، وتسعى إلى تعرف مدى الرضـا الـذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

و - القيادة بالتحويل والتطوير:

تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المدرسة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجـاه غايـات المدرسـة وأهـدافها وتغيـيرهم ليـصبحوا مهنيـين ملتـزمين يـشاركون في صـياغة الرؤيـة العامـة للمدرسـة، وفي تحديـد أهـدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي عـلى مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه.

ز - القيادة بالبساطة والوضوح:

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات.

ح - القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية:

يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأنها. وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المدرسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال. والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

ط - القيادة بالتفكير المتعمق المركب:

تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيرًا متعمقًا ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت.

المصادر والمراجع

1. محمــد فريــد الــصحن وآخــرون: **مبــادئ الإدارة**، الــدار الجامعيــة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص306
2. دوجلاص سميث: **إدارة تغيير الافراد- المبـادئ والاسـتراتيجيات والـرؤى**، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2010، ص23
3. رحيم حسين: **التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل الـنظم**، مجلـة العلـوم الإنـسانية، العـدد07، 2015، جامعـة محمـد خيـضر، بـسكرة، الجزائر، ص175
4. صلاح محمد عبدالباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الـدار الجامعيـة، القاهرة، 2008، ص339
5. علي عبد اللـه: **التحولات وثقافة المؤسسة**، مطبوعـات الملتقـى الـوطني الأول حول الاقتصاد الجزائـري في الألفيـة الثالثـة، 21-22 مـاي، البليـدة، الجزائر، 2002، ص4
6. أحمد ماهر: **مرجع سابق**، ص436
7. أحمد سيد مصطفى: **إدارة الـسلوك التنظيمـي – رؤيـة معـاصرة**، الـدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص-ص.472-480
8. محمود فريد الصحن وآخرون: **مرجع سابق**، ص318
9. علي شريف: **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مـصر، 2000، ص130

10. صلاح الدين دسـوقي: **إدارة التغيـير-نمـوذج مقـترح لـدور إدارة المـوارد البشرية بمنشأة الاتصالات**، موقع الاتحاد الدولي للاتصالات صفحة مطلع عليها بتاريخ 2007/01/05،

www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt

11. عامر الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998، ص19

12. عبد اللــه عبـد الغنـي الطجـم والـسواط طلـق عـوض اللــه: **الـسلوك التنظيمــي – المفــاهيم والنظريــات والتطبيقــات**، دار النوابـغ للنــشر والتوزيع، جده، السعودية، 201، ص58

13. محمد المحمدي الماضي: **إستراتيجية التغيير التنظيمي – مـدخل إسـلامي مقارن**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2016، ص49

14. نيجل كنج ونيل أندرسون: **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقـادي للمنظمات**، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الـسعودية، 2004، ص260

15. محمد قاسم القيروتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل، عمان، الاردن، 2000، ص260

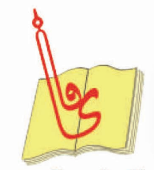
16. أحمد ماهر: **السلوك التنظيمـي- مـدخل بنـاء المهـارات**، مرجـع سـابق، ص،ص.466، 467

17. سعيد يس عامر: **إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، 1992، ص37

18. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص544.

الفهرس







دار الجـــــنادرية للنشـر والتوزيع
دار يافا العلمية للنشر والتوزيع

الأردن - عمــــــان - الأشــرفيـــــة
تـــلفاكــــس ٠٠٩٦٢٦٤٧٧٨٧٧٠
جـــــوال ٠٧٩٦٢٩٦٥١٤
ص.ب ٥٢٠٦٥١ عمـــــان ١١١٥٢ الأردن
Email: dar_yafa@yahoo.com
Email : dar_janadria@yahoo.com

ISBN 9957-501-65-8

